

ANALISIS KINERJA PELAYANAN PUBLIK INSTANSI PEMERINTAH

(Studi Kasus di Kantor Pertanahan Kota Semarang)

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi: Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi: Magister Administrasi Publik



Diajukan Oleh:

NURMAH SEMIL

D4E003065

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2005**

**ANALISIS KINERJA PELAYANAN PUBLIK
INSTANSI PEMERINTAH
(Studi Kasus di Kantor Pertanahan Kota Semarang)**

Dipersiapkan dan disusun oleh

NURMAH SEMIL

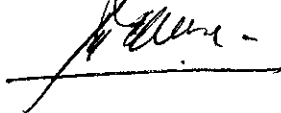
D4E003065

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal: 30 mei 2005

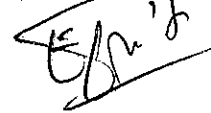
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,



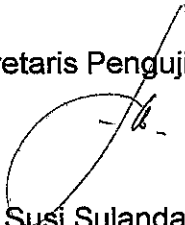
Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

Anggota Tim Penguji lain:



1. Dra. Endang Larasati, MS

Sekretaris Penguji,



Dra. Susi Sulandari, MSi



2. Dra. Dyah Hariani, MM

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sain

Semarang, 13 Juni 2005

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro

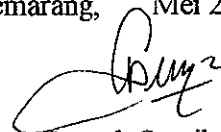
Semarang



Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Mei 2005



Nurmah Semil

KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Allah SWT terutama penulis haturkan, karena berkat ridhoNya jualah spirit untuk menyelesaikan tesis ini pada waktunya dapat diselesaikan sebagaimana harapan.

Penelitian yang dilakukan dititikberatkan pada dua tujuan, yaitu mengukur kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang dan menilai tingkat kepuasan pelanggan. Hasilnya diharapkan dapat memberi masukan bagi perbaikan kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang ke depan.

Penulisan tesis ini banyak mendapat bimbingan dan bantuan orang-orang sekitar penulis. Ucapan terima kasih yang tulus penulis ucapkan pada:

1. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD., pembimbing I, bimbingan dan dorongan semangat dari Beliau selalu memacu penulis untuk menambah wawasan dan tetap bergiat menyelesaikan tesis ini.
2. Dra. Susi Sulandari, Msi., Pembimbing II, bimbingan teknis dan arahan Beliau membuat penelitian ini menjadi tambah berarti.
3. Dra. Endang Larasati, MS, Penguji I, kritik dan saran menambah semarak tesis yang dibuat.
4. Dra. Dyah Hariani, MM, Penguji II, yang telah memberi sumbang saran bermanfaat bagi perbaikan tesis ini.
5. Drs. Mahdor Syatri, bantuan dan dorongan Beliau selalu mengiringi penulis.
6. Drs. Hardi Warsono, MTP., kesediaan memberi penjelasan yang penulis butuhkan menambah khasanah penulis.

7. Nur Hastuti, teman kuliah yang dengan suka rela banyak membantu penulis ke lapangan.
8. Andreas Leonardo, Abner Bajari, Sofian Efendi, termasuk diantara sukarelawan yang membantu penulis ke lapangan mengumpulkan data.
9. Yahman, SH, kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang, yang telah membantu memberi jalan untuk kelancaran kegiatan pencarian data penulis ke lapangan.
10. Karwinto, SH, kabag. TU Kantor Pertanahan Kota Semarang, turun tangan Beliau membantu kegiatan pengumpulan data primer dan terutama bantuan data sekunder yang sangat berarti bagi kelengkapan penulisan tesis ini.
11. Teman-teman angkatan XI, semua bantuan baik berupa dukungan maupun kritik dan saran semoga Tuhan yang tahu.
12. Pak manto, mbak Lina dan kawan-kawan, turut memperlancar kegiatan penyelesaian tesis ini secara administratif.
13. Terima kasih pada pihak-pihak lain yang tak dapat disebutkan satu persatu disini. Semoga bantuan tulus yang telah diberikan mendapat balasan dan pahala dari Allah SWT.

Seperti kata pepatah, “tak ada gading yang tek retak, tak ada sesuatu pun di dunia ini yang sempurna”. Tesis ini pun tak luput dari apa yang namanya kekurangan. Saran dan kritik membangun dapat meminimalisir kekurangan yang ada. Apapun adanya, semoga tesis ini bermanfaat.

Semarang, Juni 2005

Penulis

RINGKASAN

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang mengingat banyaknya keluhan masyarakat terhadap kantor pertanahan. Permasalahan yang diungkap adalah pertama, berkaitan dengan bagaimana kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang dan kedua, berkaitan dengan sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan ditinjau dari tingkat kesesuaian antara pelayanan yang diterima dengan pelayanan yang diharapkan. Tujuan penelitian adalah untuk mengukur kinerja pelayanan publik dan menganalisis sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang. Diharapkan hasilnya bermanfaat bagi perbaikan kinerja pelayanan publik Kantor pertanahan Kota Semarang ke depan.

Metode yang dipakai adalah metode *survey* ditambah *indepth interview* terhadap 50 orang pemohon sebagai responden penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *accidental sampling*, yaitu pemohon yang sedang mengurus sertifikasi tanahnya di Kantor Pertanahan Kota Semarang saat ditemui peneliti di lapangan. Setelah semua data dikumpulkan, dikode, diedit dan ditabulasi kemudian dianalisis dengan mempergunakan teknik deskriptif kualitatif-kuantitatif.

Berdasarkan temuan hasil penelitian, dari 9 indikator yang diukur 5 indikator berada dalam kondisi bagus, sedang 4 indikator lain berada dalam kondisi tidak bagus. Lima indikator yang tergolong kinerjanya bagus adalah indikator keterbukaan, kemudahan, profesionalisme petugas, sarana dan fasilitas pelayanan serta keamanan. Sedangkan, empat indikator yang tergolong tidak bagus kinerjanya adalah indikator kepastian, keadilan, kompensasi dan sistem penanganan keluhan.

Sementara itu, hasil penilaian tingkat kepuasan pelanggan yang ditampilkan dalam bentuk diagram Kartesius menunjukkan ada 6 item (Kuadran B) yang perlu dipertahankan kinerjanya karena dianggap pelanggan sangat penting dan kinerja/pelaksanaan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang sudah bagus. Keenam item tersebut antara lain: keterbukaan informasi mengenai prosedur, keterbukaan informasi mengenai persyaratan, keterbukaan informasi mengenai biaya, kemudahan memperoleh pelayanan, kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan serta keamanan sarana dan fasilitas. Sedangkan, kelima item (Kuadran A) yang seharusnya menjadi prioritas utama untuk diperbaiki, karena item tersebut dinilai pelanggan sangat penting tetapi kinerjanya ternyata tidak bagus. Kelima item yang menjadi prioritas untuk diperbaiki adalah yang pertama mengenai kejujuran petugas (tidak pungli), kemudian berturut-turut ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP), kemudahan alur pelayanan, ketersediaan sistem penanganan keluhan serta ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan.

Apabila Kantor Pertanahan ingin melakukan perbaikan kinerja ke depan, maka 6 item yang berada dalam kuadran B tersebut harus tetap dipertahankan kinerjanya. Sedangkan, 5 item yang berada dalam kuadran A tersebut adalah aspek-aspek yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki guna peningkatan kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang ke depan.

Prioritas utama yang harus diperbaiki oleh kantor Pertanahan Kota Semarang adalah berkaitan dengan kejujuran petugas, dimana yang namanya pungli atau permintaan uang tambahan kepada pemohon yang ingin mempercepat atau memperlancar penyelesaian sertifikasi sudah dianggap biasa. Kalau boleh

diibaratkan kondisi pungli yang terjadi, “ibarat jamur di musim hujan”. Selain itu, ketepatan waktu penyelesaian sertifikasi sesuai standar atau SPM yang ditetapkan juga masih harus diperbaiki. Hal ini karena waktu penyelesaian sertifikasi banyak yang “molor” atau tidak sesuai dengan standar yang ada dalam SPM. Adanya permainan “uang tambahan”, untuk mempercepat waktu pelayanan menjadikan pemohon yang tidak melakukan permainan tersebut menjadi “molor” waktu penyelesaian sertifikasi tanahnya.

Tiga item lainnya yang perlu diperbaiki kinerjanya adalah kemudahan alur pelayanan, yaitu berkaitan dengan terutama skema alur pelayanan yang telah dibuat dinilai pelanggan tidak jelas karena memakai kode angka. Kemudian ketersediaan sistem penanganan keluhan juga dianggap tidak memadai, karena hanya berupa pemberitahuan dalam bentuk penempelan stiker dan kotak saran tanpa penanganan lebih lanjut. Pelanggan menilai adanya satuan/petugas khusus yang menangani keluhan atau hambatan yang dialami akan lebih efektif. Sementara itu, ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan juga dianggap masih kurang memadai, terutama berkaitan dengan ruang tunggu dan kurangnya bangku untuk duduk.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang dan menilai tingkat kepuasan pelanggan untuk mengetahui mana aspek yang perlu dipertahankan dan mana aspek yang menjadi prioritas untuk diperbaiki. Hal ini dilakukan karena selama ini pelayanan di kantor pertanahan banyak mendapat keluhan dari masyarakat.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *accidental sampling*, yaitu responden yang sedang mengurus sertifikasi tanahnya saat ditemui peneliti di lapangan. Kuesioner disebar kepada 50 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif-kuantitatif.

Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang berada dalam kondisi bagus. Akan tetapi, bagusnya kinerja tersebut masih berbanding tipis dengan batas kinerja yang tidak bagus. Dengan demikian, walaupun beberapa aspek sudah memperlihatkan kinerja yang bagus, tetapi beberapa aspek lainnya masih harus diperbaiki.

Beberapa aspek yang kinerjanya sudah bagus antara lain: keterbukaan informasi mengenai prosedur, keterbukaan informasi mengenai persyaratan, keterbukaan informasi mengenai biaya, kemudahan memperoleh pelayanan, kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan serta keamanan sarana dan fasilitas. Beberapa aspek lainnya yang masih harus diperbaiki kinerjanya antara lain: kejujuran petugas yang menempati urutan pertama prioritas untuk diperbaiki. Di samping itu, waktu penyelesaian yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, masih panjang dan berbelit-belitnya alur pelayanan, sistem penanganan keluhan yang tidak memadai serta sarana dan fasilitas pelayanan yang masih kurang juga masih mewarnai kondisi pelayanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

ABSTRACT

The purpose of this research are to measure the public service performance of Agrarian Office of Semarang City and to appraise customer satisfaction level to know what aspect should be maintained and what aspect should be improved. Its because public service of agrarian office had often complained by the people.

The sampling tecnic of this research was accidental sampling. Quesioners were delivered to 50 respondents. Data tecnic analysis that used in this research was descriptive qualitative-quantitative

The result of this research indicated that public service performance of Agrarian Office of Semarang City had a good performance. Although several aspects indicated the good performance, but the others should be improved.

There are several aspects that had good performance such as the transparency of procedure information, the transparency of requirement information, the transparency of payment information, easily available to citizen, and the savety of public facilities. There are several aspects that should be improved such as the employess honesty that should be priority to improved. Besides, the time allocation for accomplishment of land certificate is not properly implemented, the red tape, no adequate of customer complain system also no adequate of public facilities are still being atmosphere in Agrarian Office of Semarang City.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	iii
RINGKASAN	v
ABSTRAKSI	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I : PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Kegunaan Penelitian	16
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	 17
A. Landasan Teori	17
1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja	17
2. Kualitas Pelayanan (<i>service Quality</i>)	19
2.1. <i>Servqual</i> oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry	22
2.2. <i>Servqual for Citizen</i> (NPS)	29
2.3. Kualitas Pelayanan Publik Instansi Pemerintah	34
B. Pembahasan Penelitian yang Relevan	50
 BAB III : METODE PENELITIAN	 55
A. Rancangan Penelitian	55
B. Ruang Lingkup Penelitian	55
C. Lokasi Penelitian	55
D. Variabel Penelitian	56
E. Jenis dan Sumber Data	60

E. Instrumen penelitian	60
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	60
H. Teknik Pengumpulan Data	61
I. Teknik Analisis Data	61
 BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	65
A. Deskripsi Wilayah Penelitian	65
B. Hasil Penelitian	
1. Analisis Kinerja	84
2. Penilaian Tingkat Kepentingan	116
C. Analisis Hasil Penelitian	
1. Analisis Hasil Pengukuran Kinerja	137
2. Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan	140
D. Diskusi	147
 BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	150
A. Kesimpulan	150
B. Saran	152
 DAFTAR PUSTAKA	160
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Produksi Sertifikat Pertanahan Nasional di Kota Semarang Tahun 2002	8
2. Jenis Sertifikasi, Waktu Penyelesaian dan Biaya Pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Semarang	13
3. Matrik Indikator, Sub Indikator dan Item Pertanyaan untuk Menganalisis Kinerja Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang	58
4. Status Responden Penelitian	85
5. Tingkat Keterbukaan Informasi Mengenai Prosedur	86
6. Tingkat Keterbukaan Informasi Mengenai Persyaratan	87
7. Tingkat Keterbukaan Informasi Mengenai Biaya	88
8. Tingkat Kemudahan Alur Pelayanan	90
9. Tingkat Kemudahan Memperoleh Pelayanan	91
10. Tingkat Kemudahan Mengakses Tempat Pelayanan	91
11. Tingkat Kepastian Biaya Pelayanan	94
12. Tingkat Kepastian Waktu Pelayanan	94
13. Tingkat Ketepatan Waktu Penyelesaian Sesuai Standar (SOP)	95
14. Tingkat Kepastian Satuan/Petugas yang Memberikan Pelayanan	95
15. Tingkat Perasaan Adil Menerima Pelayanan	97
16. Tingkat Kedisiplinan Petugas	99
17. Tingkat Tanggungjawab Petugas	100
18. Tingkat Kemampuan Petugas	100
19. Tingkat Kecepatan Pelayanan	101

20. Tingkat Kesopanan dan Keramahan Petugas	101
21. Tingkat Kejujuran Petugas	102
22. Tingkat Ketersediaan Sarana dan Fasilitas Pelayanan	105
23. Tingkat Kenyamanan yang Dirasakan responden	106
24. Tingkat Ketersediaan Fasilitas Penunjang	106
25. Tingkat Keamanan Lingkungan dan Sarana	108
26. Tingkat Perasaan Aman dalam Menerima Pelayanan	109
27. Tingkat Ketersediaan Kompensasi	110
28. Tingkat Kepuasan yang Dirasakan	111
39. Tingkat Ketersediaan Sistem Penanganan Keluhan	113
30. Tingkat Kepuasan yang Dirasakan	114
31. Keterbukaan Informasi Mengenai Prosedur	117
32. Keterbukaan Informasi Mengenai Persyaratan	118
33. Keterbukaan Informasi Mengenai Biaya	118
34. Kemudahan Alur Pelayanan	119
35. Kemudahan Memperoleh Pelayanan	120
36. Kemudahan Mengakses Tempat Pelayanan	120
37. Kepastian Biaya Pelayanan	121
38. Kepastian Waktu Pelayanan	122
39. Ketepatan Waktu Penyelesaian Sesuai Standar (SOP)	123
40. Kepastian Satuan/Petugas yang Memberikan Pelayanan	123
41. Perasaan Adil Menerima Pelayanan	124
42. Kedisiplinan Petugas	125
43. Tanggungjawab Petugas	126

44. Kemampuan Petugas	126
45. Kecepatan Pelayanan	127
46. Kesopanan dan Keramahan Petugas	127
47. Kejujuran Petugas	128
48. Ketersediaan Sarana dan Fasilitas Pelayanan	129
49. Kenyamanan yang Dirasakan responden	130
50. Ketersediaan Fasilitas Penunjang	130
51. Keamanan Lingkungan dan Sarana	131
52. Perasaan Aman dalam Menerima Pelayanan	132
53. Ketersediaan Kompensasi	133
54. Kepuasan yang Dirasakan	133
55. Ketersediaan Sistem Penanganan Keluhan	134
56. Kepuasan yang Dirasakan	135
57. Penilaian Tingkat Kesesuaian Terhadap Aspek-Aspek Pelayanan Publik	
Kantor Pertanahan Kota Semarang	136
58. Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan	138
59. Perhitungan Rata-Rata dari Penilaian Kinerja dan Penilaian Tingkat	
Kepentingan pada Aspek-Aspek yang Mempengaruhi Pelanggan Kantor	
Pertanahan Kota Semarang	141

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Penilaian Kualitas Pelayanan Menurut Konsumen	25
2. Conceptual Model of <i>Service Quality</i>	28
3. Model Analisis Kinerja Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang	49
4. Diagram Kartesius	63
5. Posisi Kantor Pertanahan Kota Semarang	68
6. Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semaarang	84
7. Diagram Kartesius dari Aspek-Aspek yang Mempengaruhi Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang	142

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Jawaban 50 Responden Tentang Kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang	162
2. Jawaban 50 Responden Tentang Tingkat Kepentingan	164
3. Kuesioner	166
4. <i>Interview Guide</i> untuk <i>Indepth Interview</i>	169
5. Biaya Pelayanan	170

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

1. Era Pelayanan Publik

Aparatur pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai tugas pokok yang antara lain tercermin dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan serta pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat atau disebut juga pelayanan publik. Pelayanan publik dapat dinyatakan sebagai segala bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparatur pemerintah dalam bentuk barang dan atau jasa, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sianipar, 1995:5).

Indonesia sebenarnya sudah ketinggalan jauh berkaitan dengan era atau tuntutan akan pelayanan publik yang memuaskan. Di belahan dunia, Amerika Serikat dan Eropa, tuntutan akan pelayanan publik yang memuaskan telah dimulai sejak era 1980-an. Kemudian berkembang pesat di era awal 1990-an seiring berkembangnya era *service quality* (*servqual*).

Bagi sektor swasta (*private*), pelayanan konsumen sudah mejadi inti aktivitas bisnisnya jauh sebelum sektor publik menaruh perhatian ke masalah ini. Hopson dan Scally (1994:35) melukiskan "*good service is not smiling at the customer but getting the customer to smile at you*". Sektor swasta menganggap pelayanan yang memuaskan pada konsumen adalah penting dalam rangka meraih keuntungan yang lebih banyak. Ungkapan tersebut melukiskan pemberian pelayanan yang bagus bukan memberi senyum pada pelanggan. Lebih dari itu bagaimana membuat

pelanggan puas hingga ia bisa “menyunggingkan” senyumnya pada pemberi layanan.

Bagi sektor publik pelayanan kepada *customer* ini adalah pendekatan baru yang diadaptasi dari sektor *private*. Ada dua alasan yang menyebabkan mengapa sektor publik memalingkan diri ke arah *service quality* (Rahayu, 1996:7). Pertama, selama ini pelayanan sektor publik mendapat *image* yang buruk dari para pengguna jasa sektor publik. Era *servqual* mengajarkan untuk menghargai *external constituencies*, yaitu masyarakat yang dilayani. Kedua, mengingat tidak sedikit organisasi sektor publik yang bergerak pada *profit oriented* di samping *non profit oriented*.

Mengingat pentingnya pelayanan kepada *customer*, hingga saat ini sudah banyak konsep-konsep tentang *servqual* yang dikemukakan oleh para ahli. Zeithaml-Parasuraman-Berry (1990), dan Lovelock (1994), adalah diantara pakar yang telah menyumbangkan pemikiran tentang bagaimana mengukur *servqual* dalam mengefektipkan tujuan pelayanan kepada publik.

Di Indonesia, sejak ada gerakan reformasi tahun 1998, paradigma yang berkembang dalam administrasi publik adalah tuntutan pelayanan publik yang lebih baik dari sebelumnya. Tuntutan akan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada publik menjadi suatu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh instansi pemerintah penyelenggara pelayanan publik. Tuntutan tersebut muncul seiring dengan berkembangnya era reformasi (1998) dan otonomi daerah (2001) sejak tumbangnya kekuasaan rezim orde baru.

Pelayanan publik di Indonesia masih menjadi masalah hingga saat ini karena pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah kepada publik seringkali

“dianggap” belum baik dan memuaskan. Kesimpulan yang disebutkan Agus Dwiyanto, dkk dalam GDS (*Governance and Decentralization Survey*) 2002 di 20 propinsi di Indonesia tentang kinerja pelayanan publik menyebutkan “walaupun pelaksanaan otonomi daerah tidak memperburuk kualitas pelayanan publik, ... secara umum praktek penyelenggaraan pelayanan publik masih jauh dari prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik” (2003:102).

Kesadaran perlunya pelayanan publik yang baik dan memuaskan sebenarnya telah tumbuh dari diri pemerintah sebelum era reformasi. Namun belum diikuti dengan pelaksanaan di instansi penyelenggara pelayanan publik untuk melakukan pelayanan seperti diharapkan. Tahun 1993 ketika orde baru masih berkuasa telah keluar Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Kepmen PAN) Nomor 81 tentang Pedoman Umum Tatalaksana Pelayanan Umum. Juga keluar Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat.

Kedua peraturan tersebut menunjukkan bahwa pemerintah pada masa itu telah menekankan pentingnya pelayanan yang baik kepada masyarakat. Secara implisit peraturan itu juga menunjukkan bahwa sebelum peraturan itu keluar pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat masih belum atau tidak baik. Indikasi ini ditunjukkan dengan kata yang tertera dalam judul Inpres yang dikeluarkan tersebut yang berbunyi “Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat”.

Tahun 2002 ketika era reformasi dan otonomi daerah telah bergulir, keluar lagi Kepmen PAN Nomor 58/KEP/M.PAN/9/2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Penilaian dan Penghargaan Citra Pelayanan Prima Sebagai Unit Pelayanan

Percontohan. Kemudian, tahun 2003 Kepmen PAN No. 81 Tahun 1993 disempurnakan lagi dalam Kepmen PAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Selanjutnya, tahun 2004 keluar lagi Kepmen PAN No. 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Semua itu menunjukkan betapa pentingnya penyelenggaraan pelayanan yang baik dan memuaskan diwujudkan dan menjadi perhatian utama pemerintah di era sekarang ini, era reformasi dan otonomi daerah. Agus Dwiyanto (2003:81) menyebut kinerja pelayanan publik menjadi salah satu dimensi yang strategis dalam menilai keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah dan reformasi tata pemerintahan. Semakin tinggi kepedulian pemerintah terhadap tata pemerintahan yang baik (*good governance*), kinerja pelayanan publik akan menjadi semakin baik. Wajar jika kinerja pelayanan publik kemudian digunakan untuk mengamati kinerja pemerintah kabupaten dan kota dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

2. Pelayanan Publik Sektor Pertanahan

Tanah atau sering disebut juga agraria, yang dalam bahasa Latinnya *ager*, atau dalam bahasa Inggris *agrarian*, menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Tanah dapat menjadi tempat tinggal, tempat usaha, lahan pertanian, pertamanan atau kawasan hutan yang dilindungi untuk menyerap dan menampung air hujan. Tanah dapat membawa banyak manfaat bagi manusia.

Selain itu tanah juga dapat menyebabkan terjadinya bencana bagi anak manusia yang lain. Masalah terjadinya penggusuran tempat tinggal masyarakat oleh pemerintah karena menempati tanah umum atau tanah milik pemerintah.

Tergusurnya tempat tinggal masyarakat atau warga lain karena wilayah tempat tinggal selama puluhan tahun ternyata secara sah adalah milik sebuah perusahaan. Sengketa tanah antar perorangan atau kelompok juga tidak jarang terdengar. Semuanya bermuara dari masalah tanah yang “dipermasalahan” antara perorangan, kelompok atau badan usaha tertentu.

Contoh seputar masalah pertanahan antara warga dan badan usaha adalah ketika ratusan warga yang menamakan diri Forum Perjuangan Petani Nelayan Batang Pekalongan (FP2NBP) menggelar demonstrasi di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pekalongan. Aksi warga tersebut meminta BPN menolak perpanjangan HGU lahan negara yang selama ini untuk perkebunan teh PT Perkebunan Nusantara (PN) IX Jolotigo, Kabupaten Pekalongan. Alasannya karena warga di sekitar tidak pernah mendapatkan kompensasi apapun dari PT PN IX Jolotigo dan meminta BPN tidak memperpanjang HGU, sebaliknya menyerahkan tanah yang sebelumnya untuk pekebunan kepada warga. Pihak BPN menyarankan agar warga menempuh jalur hukum dan selanjutnya untuk masalah tanah tersebut warga bisa mengajukan permohonan hak milik kepada pemkab. Dan jika memang ada gejala hukum dan digugat ke pengadilan dengan memberi tembusan ke BPN, BPN bisa memblokir pengajuan HGU (Suara Merdeka, 30 Juni 2004).

Contoh kasus lain misalnya, sengketa tanah antara keturunan Sultan Hamengku Buwono (HB) VII yang protes atas penerbitan sertifikat tanah Sultan Ground seluas 40,11 hektar oleh BPN untuk hotel Ambarukmo Yogyakarta atas permintaan Sultan HB X. Keturunan Sultan HB VII mengklaim tanah tersebut, sehingga ini menjadi sebuah kasus yang cukup unik sebagai sebuah contoh. Ada banyak kasus lain yang tidak dapat disebut satu persatu, tetapi itu semua adalah

sebuah contoh dari kasus “pertanahan” yang sebenarnya tidak perlu terjadi kalau pemanfaatan tanah dan status tanah yang bersangkutan sudah jelas.

Mengingat betapa penting dan strategisnya masalah pertanahan ini sejak tahun 1960 pemerintah telah mengeluarkan peraturan tentang pertanahan, yaitu Undang-Undang No. 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria, yang lebih dikenal dengan singkatan resminya Undang-Undang Pokok Agraria, disingkat UUPA. Penyelesaian persoalan-persoalan pertanahan pada waktu terbentuknya UUPA merupakan Program Revolusi di bidang agraria, yang kemudian disebut *Agrarian Reform Indonesia*.

Agrarian Reform Indonesia meliputi 5 program (Panca Program), yaitu:

1. Pembaharuan hukum agraria melalui unifikasi hukum yang berkonsepsi nasional dan pemberian jaminan kepastian hukum.
2. Penghapusan hak-hak asing dan konsesi-konsesi kolonial atas tanah.
3. Mengakhiri penghisapan feodal secara berangsur-angsur.
4. Perombakan pemilikan dan penguasaan tanah serta hubungan-hubungan hukum yang bersangkutan dengan penguasaan tanah tanah dalam mewujudkan pemerataan kemakmuran dan keadilan.
5. Perencanaan persediaan dan peruntukan bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya serta penggunaannya secara terencana, sesuai dengan daya dukung dan kemampuannya.

Program yang keempat lazim disebut program *landreform*. Bahkan keseluruhan program *Agrarian Reform* tersebut seringkali disebut *Program Landreform*. Akhirnya, ada sebutan “*landreform dalam arti luas*” dan “*landreform dalam arti sempit*” (Harsono, 2003: 4).

“Tiap-tiap warga negara Indonesia, baik laki-laki maupun wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk memperoleh sesuatu hak atas tanah serta untuk mendapat manfaat dan hasilnya, baik bagi diri sendiri maupun keluarganya” (UUPA pasal 9 ayat 2). Agar pelayanan di bidang pertanahan dapat ditangani secara serius tahun 1988 dibentuk Badan Pertanahan Nasional (BPN) dengan Keputusan Presiden No. 26 Tahun 1988. BPN adalah sebagai lembaga pemerintah non departemen yang bertugas membantu presiden dalam *mengelola dan mengembangkan administrasi pertanahan*.

Ketika Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah keluar menggantikan Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, secara jelas disebutkan ada 15 urusan yang diserahkan oleh pemerintah (pusat) kepada pemerintah kabupaten/kota. Salah satu urusan dari 15 urusan yang kewenangannya diserahkan pemerintah kepada kabupaten/kota adalah “pelayanan pertanahan”.

Berdasarkan Kepmen PAN No. 58 tahun 2002, pelayanan di bidang pertanahan ini dapat dikelompokkan Jenis Pelayanan Administratif. Jenis Pelayanan administratif yang dimaksud adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen, misalnya sertifikat, ijin-ijin, rekomendasi, keterangan tertulis dan lain-lain.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Pertanahan Nasional No. 6 Tahun 2001, BPN bertugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Sementara itu organisasi dan tata kerja BPN di propinsi dan kabupaten/kota dibentuk berdasarkan Keputusan

Kepala BPN No. 1 Tahun 1989 dengan semua perubahannya masih tetap berlaku sampai ada ketentuan lebih lanjut. Berdasarkan ketentuan dalam peraturan tersebut, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kantor Wilayah BPN dan kantor-kantor pertanahan kabupaten/kota masih tetap sebagai instansi vertikal.

Berkaitan dengan penyelenggaraan desentralisasi urusan pertanahan, untuk wilayah kota Semarang, Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam hal ini menangani atau melayani permintaan layanan masyarakat kota Semarang atas urusan kepemilikan tanah. Sementara itu sebagai gantinya masyarakat membayar bea atas urusan kepemilikan tanah tersebut. Berikut data tentang produk sertifikat tanah yang telah dikeluarkan di kota Semarang:

Tabel 1
Produksi Sertifikat Pertanahan Nasional di Kota Semarang
Tahun 2002

Tahun	Jenis Sertifikat						Jumlah
	Hak Milik (HM)	Hak Guna Bangunan (HGB)	Hak Pakai (HP)	Hak Penge- Lolaan (HPL)	Hak Guna Usaha (HGU)	SRS	
2001	265.885	98.082	1.008	9	306	537	365.907
2000	259.434	96.653	1.180	13	0	492	357.772
1999	230.085	92.274	814	3	0	492	323.668
1998	196.763	88.837	1.369	15	0	489	287.473

Sumber: BPS Jawa Tengah. *Kota Semarang dalam Angka 2002*, hal 62.

Tabel 1 menunjukkan banyaknya permintaan pelayanan atas sertifikat tanah pada BPN kota Semarang. Tabel itu juga menunjukkan setiap tahun jumlah publik yang harus dilayani juga semakin meningkat. Selain itu banyaknya permintaan pelayanan tersebut tentu juga menghasilkan pemasukan uang kepada kas pemerintah. Pertanyaan yang kemudian timbul adalah: Bagaimakah pelayanan yang

telah diberikan oleh (aparatur) BPN atas publik yang membutuhkan pelayanan administratif di bidang pertanahan?

Hasil survey yang dilakukan oleh CPPS (*Center for Population and Policy Studies*) Universitas Gajah Mada tentang “*Public Service Performance*” di Sumatera Barat, Yogyakarta dan Sulawesi Selatan yang dimuat dalam Policy Brief No. 02 (2001:1) dengan judul “*Bureaucratic Corruption in Indonesia*” pada Kantor Pertanahan disebutkan 58% *customers* dari tiga propinsi itu memberi “uang pelicin” untuk memperlancar permintaan pelayanan mereka pada kantor pertanahan”. Padahal dalam salah satu dimensi pemberian pelayanan yang baik apalagi prima seharusnya segala sesuatu dikembalikan pada prosedur pengurusan tanpa *embel-embel* “uang pelicin”.

Pada bagian lain Policy Brief No. 2 (2001) dengan judul “*Paternalism in Public Service Bureaucracy*” hasil penelitian di Kantor Pertanahan di tiga provinsi tersebut menemukan 44% bawahan atau PNS memprioritaskan kepentingan-kepentingan atasan mereka ketika memberikan pelayanan publik. Dicontohkan sebuah kasus apabila klien yang menginginkan pelayanan cepat melibatkan orang penting (VIP), maka pimpinan yang akan menanganinya. Ironisnya, apabila klien itu orang biasa, maka pelayanan yang diberikan tentu akan berbeda.

Agus Dwiyanto (2003:93) dalam GDS (*Governance and Decentralization Survey*) 2002 menyebutkan, khusus mengenai pelayanan sertifikasi tanah menunjukkan bahwa ketidakpastian waktu dan biaya ternyata sangat tinggi. Di samping itu upaya yang selama ini dilakukan pemerintah untuk menyelenggarakan pelayanan sertifikasi tanah secara massal ternyata belum mampu membuat pelayanan sertifikasi menjadi lebih baik.

Pada bagian lain, Agus Dwiyanto (2002:3-5) menuturkan kisah tentang seorang anggota masyarakat yang stress karena berkas sertifikat tanah yang diserahkan ke Kantor Pertanahan ternyata hilang di kantor tersebut. Sementara itu adalah berkas satu-satunya yang dimiliki. Seorang anggota masyarakat lainnya mengeluh karena sudah 7 tahun mengurus sertifikasi tanah tapi tak kunjung selesai dan tidak tahu kapan akan selesainya. Ini semua menggambarkan betapa buruknya kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan.

Beberapa hal tentang pelayanan Kantor Pertanahan berdasarkan kasus tersebut terjadi dalam tahun 2002 ke bawah, merupakan era awal diberlakukannya otonomi daerah. Beberapa hal yang dapat dicatat atas kasus pelayanan publik yang diberikan Kantor Pertanahan tersebut adalah ada apa yang namanya uang pelicin, paternalisme dalam memberikan pelayanan serta ketidakpastian masalah waktu dan biaya.

Apabila dikaji dimensi-dimensi pelayanan publik yang ada, beberapa item kekurangan seperti terjadi dalam kasus tersebut adalah bagian dari dimensi-dimensi pelayanan publik secara keseluruhan. Artinya, item kekurangan itu hanya merupakan bagian kecil, yaitu merupakan bagian dari dua dimensi, dari tujuh dimensi pelayanan publik seperti tercantum dalam kepmenPAN NO. 58 Tahun 2002.

Pertanyaan yang kemudian timbul, apakah kekurangan tersebut selanjutnya berefek negatif terhadap kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan secara keseluruhan? Berapa besar efek itu akhirnya berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan, kalau itu memang kemudian terjadi, khususnya pada Kantor Pertanahan yang nantinya akan menjadi obyek penelitian?

Tentunya harapan kita selalu pada sesuatu yang baik dan positif. Setelah tiga tahun berjalan sejak otonomi daerah diberlakukan dan upaya mewujudkan *good governance* diiringi tuntutan akan pelayanan publik yang semakin meningkat, diharapkan kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan juga berjalan ke arah tuntutan perubahan. Hal ini penting dilakukan mengingat sudah saatnya tata pemerintahan yang baik (*good governance*) mulai ditata.

Khusus mengenai pelayanan pertanahan di kota Semarang, sejak tahun 2003 disusunlah SPM (Standar Pelayanan Minimal) Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. SPM tersebut disusun berdasarkan surat Walikota Semarang No. 065/5737 tanggal 9 Oktober 2003 yang merupakan tindak lanjut dari Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/Kep/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

SPM Kantor Pertanahan Kota Semarang tersebut memuat tentang “prosedur, persyaratan, waktu penyelesaian dan biaya” pengurusan sertifikasi tanah. Sertifikasi tersebut menyangkut empat hal, yaitu: 1) Permohonan Pendaftaran Tanah, 2) Permohonan Hak Atas Tanah, 3) Ijin Perubahan Penggunaan Tanah, dan 4) Konsolidasi Tanah Perkotaan Swadaya. Berikut uraian singkat tentang SPM Kantor Pertanahan Kota Semarang:

a. Prosedur

Prosedur pengurusan sertifikasi tanah ini mengacu pada Peraturan Menteri Negara Agraria/Kepala BPN No. 4 Tahun 1998 dengan menerapkan “sistem loket”. Sesuai peraturan tersebut, Kantor Pertanahan Kota Semarang memiliki empat loket pelayanan, yaitu: Loket Informasi Pelayanan (Loket I), Loket Penyerahan Berkas

Permohonan (Loket II), Locket Pembayaran (Loket III) dan Locket Pengambilan Produk (Loket IV).

Setiap loket mempunyai tugas masing-masing dalam kerangka menyusun agar prosedur yang ada dapat membuat pelayanan menjadi efektif, mudah dan sederhana. Tujuan pelayanan agar prosedur dapat membuat pelayanan menjadi efektif, mudah dan sederhana ini termuat dalam penyusunan SPM Kantor Pertanahan Kota Semarang.

b. Persyaratan

Persyaratan untuk pelayanan pertanahan telah tercantum dalam SPM Kantor Pertanahan Kota Semarang sesuai dengan jenis pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Artinya, persyaratan untuk mengurus sertifikasi tanah bagi masyarakat sebenarnya sudah jelas, sehingga ada kejelasan mengenai syarat apa yang dibutuhkan untuk mengurus sertifikasi tanah. Selain itu, masyarakat dapat bertanya ke loket I untuk informasi mengenai persyaratan yang dibutuhkan.

c. Waktu Penyelesaian

Waktu penyelesaian sertifikasi tanah seperti termuat dalam SPM Kantor Pertanahan Kota Semarang bervariasi sesuai dengan jenis sertifikasi yang dibutuhkan, mulai dari 2 hari (pengecekan sertifikat) sampai dengan 12 bulan.

d. Biaya

Biaya untuk pengurusan sertifikasi tanah ini pun bervariasi sesuai dengan jenis sertifikat yang dibutuhkan, mulai dari Rp 25.000,00 sampai dengan jutaan rupiah (kecuali "Ijin Perubahan Penggunaan Tanah" sesuai dengan instruksi Menteri Negara/Kepala BPN No. 3/1998 adalah "tanpa biaya").

Berikut adalah gambaran tentang berapa lama waktu penyelesaian dan biaya

yang dibutuhkan bagi pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang:

Tabel 2
Jenis Sertifikasi, Waktu Penyelesaian dan Biaya Pelayanan
di Kantor Pertanahan Kota Semarang

Jenis Permohonan	Waktu (hari kerja)	Biaya (Rp)
A. Permohonan Pendaftaran Tanah		
1. Konversi	135 hari	Terlampir
2. Pengecekan sertifikat	2 hari	25.000,00
3. Penegasan hak (per bidang)	180 hari	Terlampir
4. Peralihan hak tanpa pengukuran	60 hari	Terlampir
5. Peralihan hak ganti sertifikat	110 hari	Terlampir
6. Pendaftaran hak tanggungan	7 hari	Terlampir
a. Perorangan		
b. Badan hukum		
7. Roya	7 hari	Terlampir
8. Penggabungan	75 hari	Terlampir
a. Perorangan		
b. Badan hukum		
9. Pemisahan	75 hari	Terlampir
a. Perorangan		
b. Badan hukum		
10. Peningkatan hak sampai dengan sertifikat (s/d 600 m ²)	60 hari	Terlampir
11. Pendaftaran SK	60 hari	Terlampir
a. Perorangan		
b. Badan hukum		
12. Permohonan ukur	45 hari	Terlampir
13. Penggantian sertifikat		
a. Karena rusak	60 hari	Terlampir
b. Karena hilang	90 hari	Terlampir
c. Karena penetapan Kepala BPN	30 hari	Terlampir
14. Permohonan SKPT	5 hari	Terlampir
B. Permohonan Hak Atas Tanah	90 hari	Terlampir (biaya pemeriksaan & kas negara)
a. Perorangan		
b. Instansi Pemerintah		
c. Badan hukum		
C. Ijin Perubahan Penggunaan Tanah	13 hari	Tanpa biaya
D. Konsolidasi Tanah Perkotaan Swadaya	12 bulan	550.000,00

Sumber: Diolah dari SPM Kantor Pertanahan Kota Semarang 2003.

Secara mendasar, maksud dengan diterbitkannya SPM pada Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Walaupun telah ada survey (di tempat lain) yang menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik di kantor pertanahan kurang bagus, misalnya karena ketidakpastian waktu dan biaya, diharapkan dengan ditetapkan SPM pada Kantor Pertanahan Kota Semarang, kinerja pelayanan publiknya tidak seperti digambarkan dalam survey tersebut. Bahkan diharapkan kinerjanya menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Apa pun hasil dari penelitian ini nantinya, apakah kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang ternyata bagus atau sebaliknya, yang menjadi perhatian adalah bagaimana usaha memperbaiki atau terus meningkatkan kinerja pelayanan publik instansi pemerintah, khususnya Kantor Pertanahan dalam kerangka memenuhi tuntutan untuk mewujudkan *good governance*.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi

Berdasarkan uraian sebelumnya ada beberapa hal yang menyebabkan mengapa masalah kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan menjadi menarik untuk diteliti. Beberapa alasan tersebut antara lain:

- a. Kuatnya keinginan pemerintah untuk memberikan pelayanan yang baik kepada publik/masyarakat seiring dengan berkembangnya era *servqual*. Tetapi di tingkat implementasi masih terdapat banyak kelemahan-kelemahan untuk mewujudkan keinginan tersebut.

- b. Penting dan strategisnya masalah pertanahan, karena seringkali menimbulkan konflik di tengah masyarakat. Tetapi disisi lain, gaung kurang memuaskan pelayanan di bidang ini masih terdengar.

2. Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana kinerja pelayanan publik yang diberikan Kantor Pertanahan kota Semarang kepada publik/masyarakat?
- b. Sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang ditinjau dari tingkat kesesuaian antara pelayanan yang diterima dengan pelayanan yang diharapkan?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengukur kinerja pelayanan publik instansi pemerintah dalam hal ini kinerja pelayanan yang diberikan Kantor Pertanahan kota Semarang kepada publik/masyarakat.
2. Mengetahui dan menganalisis sampai sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan ditinjau dari kesesuaian antara tingkat kepentingan dan kinerja pelayanan publik yang telah diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang menurut perspektif pelanggan yang dilayani.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian tentang kinerja pelayanan pada instansi pemerintah ini diharapkan dapat bermanfaat antara lain:

1. Diketuinya kinerja pelayanan instansi pemerintah, khususnya Kantor Pertanahan kota Semarang. Pada tahap ini dapat diketahui kekurangan dan kelebihan kinerja pelayanan publik instansi pemerintah, khususnya Kantor Pertanahan Kota Semarang.
2. Diketuinya faktor-faktor atau dimensi-dimensi yang merupakan prestasi pelayanan instansi pemerintah, khususnya Kantor Pertanahan Kota Semarang dan faktor-faktor yang merupakan kekurangan dari pelayanan publik tersebut. Hal ini diharapkan bisa dijadikan bahan masukan ke depan bagi instansi pemerintah agar dapat lebih meningkatkan kinerja pelayanannya kepada publik/masyarakat.
3. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi kontribusi bagi kajian di bidang administrasi publik, khususnya pelayanan kepada publik. Selanjutnya penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi penelitian selanjutnya

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performence*) dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*the degree of accomplishment*”, atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Semakin tinggi kinerja organisasi, semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan organisasi (Keban, dalam Tangkilisan: 2003).

Berhubungan dengan penelitian ini, kinerja atau tingkat pencapaian hasil atau tujuan organisasi yang dimaksud adalah tingkat pencapaian hasil (kinerja) pelayanan publik yang dilakukan oleh instansi pemerintah, dalam hal ini Kantor Pertanahan Kota Semarang. Tentu saja harus dilakukan suatu pengamatan yang mendalam atau penelitian untuk mengetahui atau mengukur kinerja suatu organisasi. Salah satu maksud diadakannya penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang tersebut.

Pengukuran kinerja pelayanan publik instansi pemerintah, khususnya Kantor Pertanahan Kota Semarang, dimaksudkan untuk pertama mengetahui seberapa tinggi kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang. Selanjutnya, dengan mengetahui tingkatan kinerja tersebut kemudian bisa dilakukan hal-hal lainnya. Seperti diungkapkan oleh Gerson, manfaat utama dari program pengukuran adalah tersedianya umpan balik yang segera, berarti dan obyektif bagi organisasi yang bersangkutan (Gerson:2002, Supranto:2001).

Secara lebih spesifik, manfaat pengukuran ini adalah (Gerson, 2002:33):

1. Pengukuran menyebabkan orang memiliki rasa berhasil dan berprestasi, yang kemudian diterjemahkannya menjadi pelayanan yang prima kepada pelanggan.
2. Pengukuran bisa dijadikan dasar menentukan standar kinerja dan standar prestasi yang harus dicapai, yang akan mengarahkan mereka menuju mutu yang semakin baik dan kepuasan pelanggan yang meningkat.
3. Pengukuran memberikan umpan balik segera kepada pelaksana, terutama bila pelanggan sendiri yang mengukur kinerja pelaksana atau perusahaan yang memberi pelayanan.
4. Pengukuran memberitahu anda apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki mutu dan kepuasan pelanggan serta bagaimana harus melakukannya. Informasi ini juga bisa datang langsung dari pelanggan.
5. Pengukuran memotivasi orang untuk melakukan dan mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

Selanjutnya, apabila kinerja pelayanan dikaitkan dengan harapan (expectation) dan kepuasan (satisfaction) (Zeithaml-Parasuraman-Berry:1994, Lovelock: 1993, Barata:2002, Lukman: 1999), maka gambarannya adalah sebagai berikut:

a. Kinerja < Harapan (Performance < Expectation)

Apabila kinerja pelayanan menunjukkan keadaan di bawah harapan pelanggan, maka pelayanan kepada pelanggan dianggap tidak memuaskan dan pelanggan akan merasa kecewa.

b. Kinerja = Harapan (Performance = Expectation)

Apabila kinerja pelayanan menunjukkan sama atau sesuai dengan yang diharapkan pelanggan, maka pelayanan dianggap memuaskan walaupun tingkat kepuasannya adalah minimal.

c. Kinerja > Harapan (Performance > Harapan)

Apabila kinerja pelayanan menunjukkan lebih dari yang diharapkan pelanggan, maka pelayanan dianggap istimewa atau sangat memuaskan dan pelanggan akan merasa senang, gembira, atau sering juga disebut sebagai Service Excellent (SEx).

2. Kualitas Pelayanan (*Service Quality*)

Kualitas (*quality*) menurut Montgomery (dalam Supranto:2001) adalah "*the extent to which products meet the requirements of people who use them*". Jadi suatu produk (apakah itu bentuknya barang atau jasa) dikatakan bermutu bagi seseorang kalau produk tersebut dapat memenuhi kebutuhannya.

Sementara itu pelayanan (*service*) oleh banyak penulis tentang kualitas pelayanan mendefinisikan pelayanan sebagai suatu perbuatan (*deed*), suatu kinerja (*performance*) atau suatu usaha (*effort*). (Warella, 1997:18)

Menurut Zeithaml, dkk dan Haywood Farmer (dalam Warella, 1997:17), ada tiga karakteristik utama tentang pelayanan, yaitu *intangibility*, *heterogeneity* dan *inseparability*. *Intangibility* berarti bahwa pelayanan pada dasarnya bersifat *performance* dan hasil pengalaman dan bukannya obyek. Kebanyakan pelayanan tidak dapat dihitung, diukur, diraba atau dites sebelum disampaikan untuk menjamin kualitas. Berbeda dengan barang yang dihasilkan oleh suatu pabrik yang dapat dites kualitasnya sebelum disampaikan pada pelanggan.

Heterogeneity berarti pemakai jasa atau klien atau pelanggan memiliki kebutuhan yang sangat heterogen. Pelanggan dengan pelayanan yang sama mungkin mempunyai prioritas berbeda. Demikian pula performance sering bervariasi dari satu produser ke produser lainnya bahkan dari waktu ke waktu.

Inseparability berarti bahwa produksi dan konsumsi suatu pelayanan tidak terpisahkan. Konsumsinya di dalam industri pelayanan kualitas tidak direkayasa ke dalam produksi di sektor pabrik dan kemudian disampaikan kepada pelanggan. Kualitas terjadi selama penyampaian pelayanan, biasanya selama interaksi antara klien dan penyedia jasa.

Mengetahui seberapa tinggi kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi penting karena seperti diungkapkan sebelumnya dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang bersangkutan. Kalau ini dilakukan paling tidak organisasi atau instansi yang bersangkutan sudah punya "*concern*" pada pelanggannya. Pada akhirnya, bisa jadi berusaha maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan yang dilayani.

Kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi atau instansi bisa ditinjau dari dua sudut, yaitu kualitas pelayanan ditinjau dari sudut internal organisasi dan kualitas pelayanan ditinjau dari sudut eksternal organisasi. Ditinjau dari dua sudut ini mana yang lebih utama atau lebih didahulukan dalam upaya mencapai kinerja pelayanan yang tinggi (prima) juga perlu mendapat perhatian.

Pelayanan berkualitas atau pelayanan prima yang berorientasi pada pelanggan sangat tergantung pada kepuasan pelanggan. Lukman (1999) menyebut salah satu ukuran keberhasilan menyajikan pelayanan yang berkualitas (prima) sangat tergantung pada tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani. Pendapat tersebut

artinya merujuk kepada pelayanan eksternal, dari perspektif pelanggan, lebih utama atau lebih didahulukan apabila ingin mencapai kinerja pelayanan yang tinggi.

Sementara itu Gerson (2002:55), menyatakan pengukuran kualitas internal memang penting. Tetapi semua itu tidak ada artinya jika pelanggan tidak puas dengan yang diberikan. Untuk membuat pengukuran kualitas lebih berarti dan sesuai, "tanyakan" kepada pelanggan apa yang mereka inginkan, yang bisa memuaskan mereka.

Pendapat tersebut dengan kata lain bisa diartikan bahwa kedua sudut pandang tentang pelayanan itu penting, karena bagaimanapun pelayanan internal adalah langkah awal dilakukannya suatu pelayanan. Akan tetapi pelayanan tersebut harus sesuai dengan keinginan pelanggan yang dilayani. Artinya, bagaimanapun upaya untuk memperbaiki kinerja internal harus mengarah atau merujuk pada apa yang diinginkan pelanggan (eksternal).

Kalau tidak demikian bagaimanapun performa suatu organisasi, tetapi tidak sesuai dengan keinginan pelanggan atau tidak memuaskan, citra kinerja organisasi tersebut akan dinilai tetap tidak bagus. Oleh karena itu pertama-tama penting untuk mengetahui kualitas pelayanan dari perspektif pelanggan, selain agar organisasi tersebut *survive* juga agar kinerjanya dapat lebih ditingkatkan lagi.

Sudah banyak model tentang kualitas pelayanan (*service quality*) yang dikemukakan. *Servqual* ini asal mulanya adalah dari dunia bisnis, walaupun kemudian tidak sedikit diadopsi untuk organisasi publik. Walaupun konsep tentang *service quality* (*servqual*) yang dikemukakan para ahli tersebut secara universal tidak seragam, tetapi semua itu dapat menambah pemahaman kita secara mendalam tentang *servqual* tersebut.

Salah satu teori tentang *servqual* yang banyak dikenal adalah *servqual* yang dikemukakan oleh Zeithaml-Parasuraman-Berry (1990). Ada juga *servqual* yang dikemukakan khusus untuk organisasi publik (pemerintah), yang disebut *servqual for citizen*. Dan tentu saja ada juga kualitas pelayanan publik yang dikembangkan oleh pemerintah untuk instansi pemerintah.

Semua *servqual* yang disebut itu selanjutnya akan dikemukakan satu persatu dalam rangka menggabungkan dimensi-dimensi yang ada untuk kepentingan penelitian ini. Artinya, di dalam penelitian yang dilakukan penulis nanti, dimensi-dimensi yang dikembangkan untuk mengukur kinerja pelayanan publik BPN Kota Semarang adalah dimensi baru yang merupakan gabungan antara *servqual*, *servqual for citizen* dan kualitas pelayanan publik instansi pemerintah.

2.1. *Servqual* oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990)

Menurut mereka keputusan seseorang konsumen untuk mengkonsumsi atau tidak mengkonsumsi suatu barang atau jasa dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain adalah *persepsinya terhadap kualitas pelayanan*. Dengan kata lain, baik buruknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh provider tergantung dari persepsi konsumen atas pelayanan yang diberikan. Pernyataan ini menunjukkan adanya interaksi yang kuat antara “kepuasan konsumen” dengan “kualitas pelayanan”.

Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam bukunya “*Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*” (1990) menyebutkan bahwa kualitas pelayanan yang baik adalah pertemuan atau melebihi apa yang diharapkan konsumen dari pelayanan yang diberikan. Tinggi rendahnya kualitas

pelayanan tergantung pada kinerja pelayanan yang diberikan dalam konteks apa yang mereka harapkan.

Berdasarkan persepsi konsumen, *servqual* dapat didefinisikan sebagai tingkat kesenjangan antara harapan-harapan atau keinginan-keinginan konsumen dengan kenyataan yang mereka alami (zeithaml, et. al, 1990:19).

Disebutkan selanjutnya bahwa harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh informasi yang diperolehnya dari mulut ke mulut, kebutuhan-kebutuhan konsumen itu sendiri, pengalaman masa lalu dalam mengkonsumsi suatu produk, dan komunikasi eksternal melalui media.

Menurut Zeithaml-Parasuraman-Berry untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, ada indikator ukuran kepuasan konsumen yang terletak pada 5 dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen. Kelima dimensi *servqual* itu dikembangkan menjadi 22 item pertanyaan yang masing-masing terdiri dari 4 atau 5 pertanyaan. Kelima dimensi tersebut adalah:

1. *Tangibles* (kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi).

Tangible terdiri dari 4 pertanyaan (1-4). Keempat item pertanyaan dalam dimensi *tangible* apabila diurai berkaitan dengan kemodernan peralatan yang digunakan, daya tarik fasilitas fisik yang digunakan, kerapian petugas dan peralatan penunjang (pamphlet atau pernyataan).

2. *Reliability* (kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya).

Reliability terdiri dari 5 pertanyaan (5-9). Dimensi *reliability* memuat 5 item pertanyaan tentang janji menyelesaikan sesuatu seperti diinginkan, penanganan keluhan konsumen, kinerja pelayanan yang tepat, menyediakan pelayanan sesuai waktu yang dijanjikan dan tuntutan pada kesalahan pencatatan.

3. *Responsiveness* (kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen).

Responsiveness terdiri dari 4 pertanyaan (10-13). Dimensi *responsiveness* memuat 4 item pertanyaan tentang kinerja petugas antara lain: pemberitahuan petugas kepada konsumen tentang pelayanan yang diberikan, pemberian pelayanan dengan cepat, kesediaan petugas memberi bantuan kepada konsumen dan petugas tidak pernah merasa sibuk untuk melayani permintaan konsumen.

4. *Assurance* (kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen).

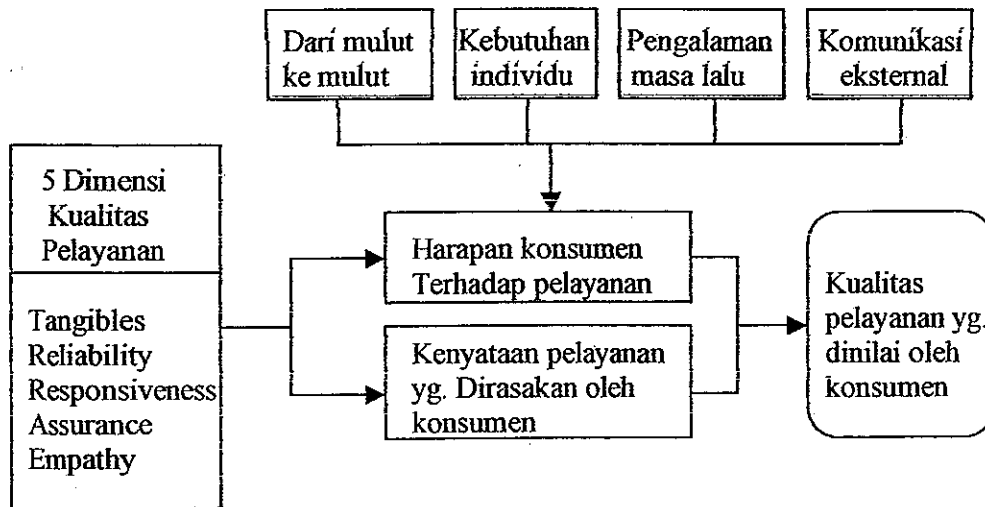
Assurance terdiri dari 4 pertanyaan (14-17). Dimensi *assurance* memuat 4 item pertanyaan tentang perilaku petugas yang tetap percaya diri pada konsumen, perasaan aman konsumen dalam menerima pelayanan, sopan santun petugas kepada konsumen dan kemampuan (ilmu pengetahuan) petugas untuk menjawab pertanyaan konsumen.

5. *Emphaty* (sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen).

Emphaty terdiri dari 5 pertanyaan (18-22). Dimensi *emphaty* memuat 5 item pertanyaan tentang pemberian perhatian individual kepada konsumen, ketepatan waktu pelayanan bagi semua konsumen, perusahaan memiliki petugas yang memberikan perhatian khusus pada konsumen, pelayanan yang melekat di hati konsumen dan petugas yang memahami kebutuhan spesifik dari pelanggannya.

Apabila digambarkan penilaian konsumen pada kualitas pelayanan (*servqual*) adalah sebagai berikut:

Penilaian Kualitas Pelayanan Menurut Konsumen



Sumber: Zeithaml, dkk (1990:23)

Servqual atau kualitas pelayanan mengkaitkan dua dimensi sekaligus, yaitu satu pihak penilaian *servqual* pada dimensi konsumen (*customer*). Sedangkan di pihak lain juga dapat dilakukan pada dimensi *provider* atau secara lebih dekat lagi adalah terletak pada kemampuan kualitas pelayanan yang diberikan oleh “orang-orang yang melayani” dari tingkat manajerial sampai ke tingkat *front line service*.

Kedua dimensi tersebut dapat saja terjadi kesenjangan atau gap antara harapan-harapan dan kenyataan-kenyataan yang dirasakan konsumen dengan persepsi manajemen terhadap harapan-harapan konsumen tersebut. Hasil penelitian Zeithaml, dkk menggambarkan adanya 4 kesenjangan atau gap tersebut.

Gap 1 disebut sebagai “ketidaktahuan tentang apa yang konsumen harapkan” (*not knowing what customers expect*). Gap ini terjadi pada dimensi konsumen dengan dimensi manajemen tingkat atas. Faktor-faktor kunci yang menjadi

penyebab adalah: 1) perusahaan atau organisasi kurang orientasi pada riset pasar atau kurang menggunakan temuan-temuan riset yang berfungsi untuk pengambilan keputusan tentang keinginan ataupun keluhan konsumen, 2) ketidakcukupan komunikasi ke atas, yaitu arus informasi yang menghubungkan pelayanan di tingkat front line service dengan kemauan di tingkat atas (*miscommunication*), 3) terlalu banyaknya tingkatan/hirarki manajemen.

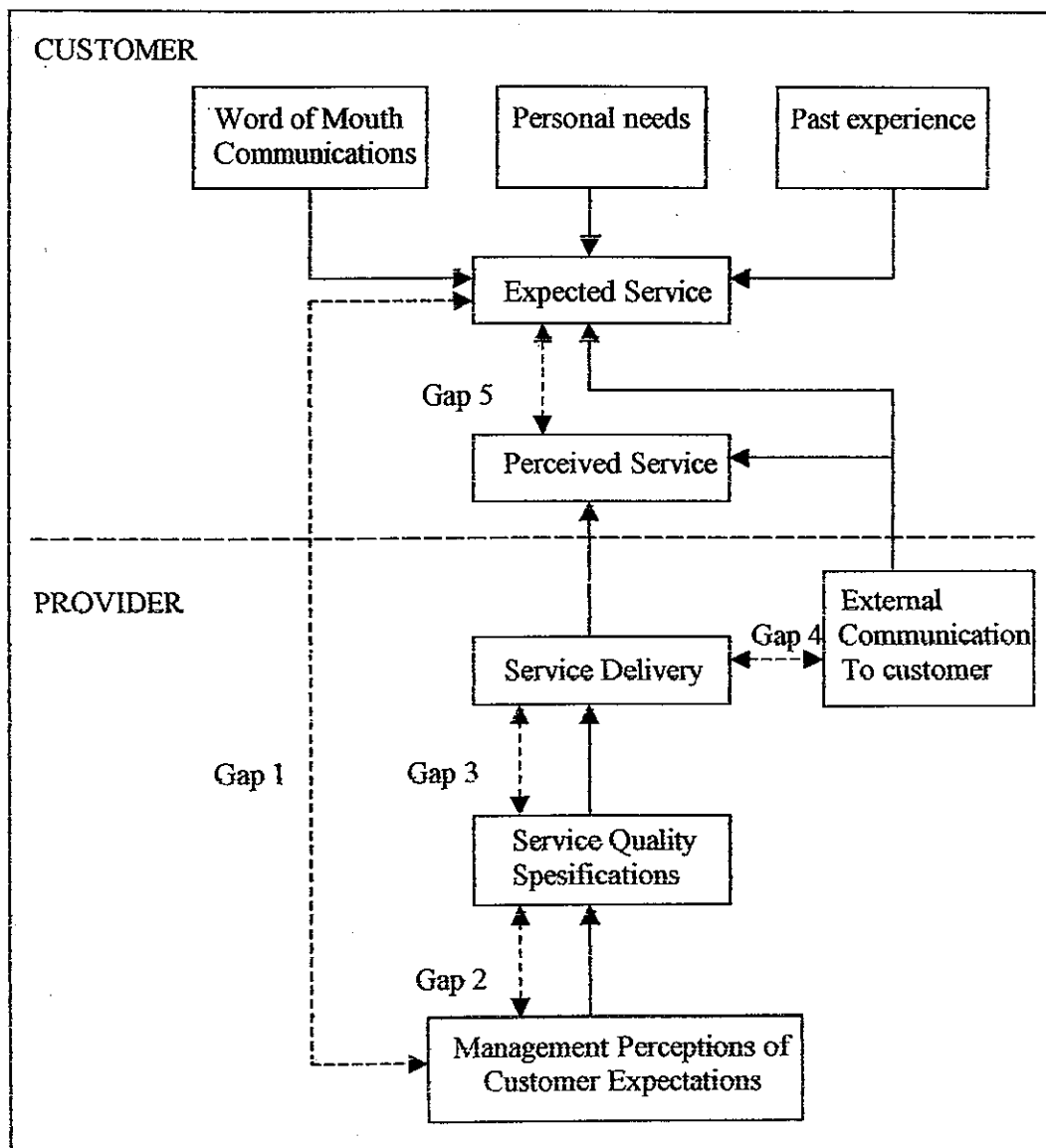
Gap 2 disebut sebagai “kesalahan standarisasi kualitas pelayanan” (*the wrong quality service standards*). Faktor-faktor kunci yang menjadi penyebab pada gap ini adalah: 1) komitmen manajemen belum memadai terhadap kualitas pelayanan, 2) persepsi mengenai ketidaklayakan, 3) tidak adanya standarisasi tugas, 4) tidak terdapatnya penentuan tujuan.

Gap 3 disebut sebagai kesenjangan kinerja pelayanan (*the service performance gap*). Tidak terdapatnya spesifikasi atau suatu citra pelayanan yang khas pada suatu organisasi akan menyebabkan kesenjangan pada penyampaian pelayanan kepada konsumen. Faktor kunci yang menjadi penyebab utama antara lain: 1) ketidakjelasan peran (*role ambiguity*), atau kecenderungan yang menimpa pegawai pemberi pelayanan terhadap kondisi bimbang dalam memberikan pelayanan karena tidak terdapatnya kepastian/standarisasi tugas-tugas mereka, 2) konflik peran (*role conflict*), kecenderungan pegawai merasa tidak memiliki kemampuan untuk memuaskan pelanggan, 3) Ketidakcocokan antara pegawai dengan tugas yang dikerjakan, 4) Ketidakcocokan antara teknologi dengan tugas yang dikerjakan, 5) Ketidakcocokan sistem pengendalian atasan, 6) kekurangan pengawasan, dan 7) kekurangan kerja tim.

Gap 4 disebut sebagai ketidaksesuaian antara janji yang diberikan dengan pelayanan yang diberikan (*when promises do not match delivery*). Faktor-faktor kunci yang berperan sebagai penyebab gap ini adalah: 1) Tidak memadainya komunikasi horizontal, 2) kecenderungan memberikan janji kepada konsumen secara berlebihan (muluk-muluk).

Secara keseluruhan gap atau kesenjangan pada kedua dimensi (*customer* dan *provider*) digambarkan dalam skema sebagai berikut:

Conceptual Model of Service Quality



Sumber: Zeithaml, dkk (1990: 46)

Mengapa publik dari sektor pelayanan publik instansi pemerintah juga harus dipuaskan layaknya sektor privat agar kinerjanya bagus? Barata (2002:16) menyebut kalau itu yang ditanyakan jawabannya bisa karena konsumen (publik) harus dipuaskan untuk memberikan andil dalam rangka mensejahterakan rakyat sebagaimana diamanatkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Atau harus

memuaskan publik karena mereka telah membayar pajak, atau karena masyarakat adalah warga negara yang berhak atas pelayanan tertentu dari pemerintah.

Kata karena masyarakat adalah “warga negara” yang berhak atas pelayanan tertentu dari pemerintah seperti dikemukakan Barata tersebut tampaknya sejalan dengan paradigma baru dalam administrasi publik, yaitu *The New Public Service* (NPS) yang dikemukakan oleh Denhardt (2003).

2.2 *Servqual for Citizen* (NPS)

NPS (*The New Public Service*) adalah paradigma baru dalam administrasi publik yang berkaitan dengan pelayanan kepada publik. Denhardt (2003) dalam bukunya yang berjudul “*The New Public Service: Serving, not Steering*”, pada halaman pendahuluan menyatakan NPS lebih diarahkan pada *democracy, pride and citizen* daripada *market, competition and customers* seperti pada sektor privat. Beliau menyatakan “*Public servants do not deliver customer service, they deliver democracy*”. Oleh sebab itu nilai-nilai demokrasi, kewarganegaraan dan pelayanan untuk kepentingan publik sebagai norma mendasar dalam lapangan administrasi publik.

Denhardt (2003:60) menyebut kualitas pelayanan (*servqual*) dalam NPS adalah *servqual “for citizen”*. Beliau menyebut:

“The New Public Service recognizes that those who interact with government are not simply customers but rather citizens. Citizen are described as bearers of right and duties within context of wider community. Customers are different in that they do not share common purposes but rather seek to optimize their own individual benefits”.

NPS memberi pengertian bahwa pemerintah bergerak bukan layaknya sebuah bisnis, tapi sebagai sebuah demokrasi. Aparatur pelayan publik bertindak atas dasar prinsip-prinsip tersebut dan memperbaharui komitmen dalam mengekspresikan prinsip dalam kepentingan publik, proses pemerintahan dan mencurahkan dalam prinsip kewarganegaraan yang demokratis.

Sebagai akibat dari hal tersebut, aparatur pelayan publik akan belajar keahlian-keahlian baru dalam pelaksanaan kebijakan dan pembangunan, menyadari dan menerima betapa kompleksnya tantangan yang mereka hadapi dan memperlakukan anggota para pelayan publik dan warganegara dengan rasa hormat dan harga diri mereka. Para administrator menyadari bahwa mereka harus banyak “mendengar” publik daripada “memberitahu”, dan “melayani” daripada “mengendalikan”. Warganegara dan para pejabat publik bekerja bersama menetapkan dan mengarahkan masalah bersama dalam kerjasama yang saling menguntungkan. Inilah yang dikatakan Denhardt sebagai perilaku dan keterlibatan baru dalam pergerakan administrasi publik yang disebutnya sebagai *the new public service*.

Pengertian dari Denhardt tentang bahwasanya aparatur pelayan publik harus banyak “mendengar” daripada “memberitahu” dan “melayani” daripada “menyetir/mengendalikan” tersebut bisa juga dipahami bahwa walaupun NPS orientasinya warganegara bukan pelanggan, tetapi “keinginan” warga juga masih menjadi perhatian sebagaimana layaknya pelanggan dalam dunia privat. Itu tersirat dari kata bahwa aparatur pelayan publik harusnya banyak “mendengar” (*listening*) dan “melayani” (*serving*) daripada “memberitahu” (*telling*) dan “mengendalikan”

(*steering*). Lebih dari itu, ide pokok dari *the new public service* mengemukakan bahwa pelayanan publik tidak hanya memuaskan pelanggan, tetapi lebih fokus pada membangun hubungan kepercayaan dan kolaborasi dengan dan antara warga (*citizen*).

Kalau di dalam *New Public Management* (NPM), pelayanan publik kepada warga (*citizen*) lebih menggunakan mekanisme pasar dengan orientasi sebagai pelanggan (*customer*), yang seharusnya dipuaskan, maka Denhardt dalam *The New Public Service* memuat ide pokok sebagai berikut:

1. *Serve Citizen, Not Customers*

Kepentingan publik adalah hasil dari sebuah dialog tentang pembagian nilai daripada kumpulan dari kepentingan individu. Oleh karena itu, aparatur pelayan publik tidak hanya merespon keinginan pelanggan (*customers*), tapi lebih fokus pada pembangunan hubungan kepercayaan dan kolaborasi dengan dan di antara warga (*citizen*).

2. *Seek the Public Interest*

Administrasi publik harus memberi kontribusi untuk membangun sebuah kebersamaan, membagi gagasan dari kepentingan publik. Tujuannya adalah tidak untuk menemukan pemecahan yang cepat yang dikendalikan oleh pilihan-pilihan individu. Lebih dari itu, adalah kreasi dari pembagian kepentingan dan tanggungjawab.

3. *Value Citizenship over entrepreneurship*

Kepentingan publik adalah lebih dimajukan oleh komitmen aparatur pelayan publik dan warganegara untuk membuat kontribusi lebih berarti daripada oleh

gerakan para manajer swasta sebagai bagian dari keuntungan publik yang menjadi milik mereka.

4. *Think Strategically, Act Democratically*

Pertemuan antara kebijakan dan program agar bisa dicapai secara lebih efektif dan berhasil secara bertanggungjawab mengikuti upaya bersama dan proses-proses kebersamaan.

5. *Recognized that Accountability Is Not Simple*

Aparatur pelayan publik seharusnya penuh perhatian lebih baik daripada pasar. Mereka juga harus mengikuti peraturan perundangan dan konstitusi, nilai-nilai masyarakat, norma-norma politik, standar-standar profesional dan kepentingan warganegara.

6. *Serve Rather than Steer*

Semakin bertambah penting bagi pelayan publik untuk menggunakan andil, nilai kepemimpinan mendasar dalam membantu warga mengartikulasikan dan mempertemukan kepentingan yang menjadi bagian mereka lebih daripada berusaha untuk mengontrol atau mengendalikan masyarakat pada petunjuk-petunjuk baru.

7. *Value People, Not Just Productivity*

Organisasi publik dan kerangka kerjanya dimana mereka berpartisipasi akan lebih sukses dalam kegiatannya kalau mereka mengoperasikannya sesuai proses kebersamaan dan mendasarkan diri pada kepemimpinan yang hormat pada semua orang.

Seandainya ketujuh ide pokok dalam NPS tersebut benar-benar dapat dihayati dan diimplementasikan oleh para aparatur pelayan publik, rasanya

pelayanan publik instansi pemerintah tidak kalah dengan pemberian pelayanan yang dilakukan oleh sektor privat. Masalahnya sekarang adalah bagaimana para pejabat publik dan aparatur pelayan publik di *front line service* dapat memahami dan menerima nilai-nilai dalam NPS tersebut. Kemudian bagaimana dengan sepenuh hati dapat mengimplementasikannya di lapangan sebagaimana keinginan publik yang harus “didengar” dan “dilayaninya”.

Mengukur kinerja pelayanan publik instansi pemerintah agar diketahui tingkat kinerja pelayanan publiknya dapat dilakukan dengan banyak ukuran. Ada banyak variasi dalam upaya mendefinisikan *servqual* sektor publik. Namun menurut Denhardt, satu yang istimewa adalah dikembangkannya daftar (ukuran) yang komprehensif untuk pemerintah daerah seperti dikemukakan oleh Carlson dan Schwarz (dalam Denhardt, 2003:61). Ukuran yang komprehensif untuk *servqual* sektor publik tersebut sebagai berikut:

1. *Convenience* (kemudahan), yaitu ukuran tingkat dimana pelayanan pemerintah adalah mudah diperoleh dan didapat masyarakat.
2. *Security* (keamanan), yaitu ukuran tingkat dimana pelayanan yang telah disediakan membuat masyarakat merasa aman dan yakin ketika mereka menerimanya.
3. *Reliability* (keandalan), yaitu menilai tingkat dimana pelayanan pemerintah disediakan secara benar dan tepat waktu.
4. *Personal attention* (perhatian kepada orang), ukuran tingkat dimana aparat menyediakan informasi kepada masyarakat dan bekerja dengan mereka untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka.
5. *Problem solving approach* (pendekatan pemecahan masalah).

6. *Fairness* (keadilan), yaitu ukuran tingkat dimana masyarakat percaya bahwa pelayanan pemerintah disediakan sama untuk semua orang.
7. *Fiscal responsibility* (tanggungjawab keuangan), yaitu ukuran tingkat dimana masyarakat percaya bahwa pemerintah daerah menyediakan pelayanan sebagaimana mestinya yang menggunakan uang secara bertanggungjawab.
8. *Citizen influence* (pengaruh masyarakat), yaitu ukuran tingkat dimana masyarakat percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi kualitas pelayanan yang mereka terima dari pemerintah daerah.

2.3. Kualitas Pelayanan Publik Instansi Pemerintah

Seperti dikemukakan sebelumnya *servqual* dari Zeithaml dkk walaupun berasal dari dunia bisnis, tetapi dapat dipakai untuk pelayanan sektor publik. Tidak dipungkiri *servqual* dari Zeithaml dkk tersebut banyak dipakai dan menjadi inspirasi baik untuk kajian teoritis maupun kegiatan praktis. Walaupun demikian konsep tersebut tidak sepenuhnya dapat diterapkan untuk pelayanan sektor publik. Ada beberapa item yang perlu disinkronkan dengan kondisi pelayanan sektor publik.

Berkembangnya era *servqual* juga memberi inspirasi pemerintah Indonesia untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pelayanan sektor publik. Beberapa peraturan lewat Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara tentang pelayanan publik telah dikeluarkan, antara lain Kepmen PAN No. 81 Tahun 1993 yang telah disempurnakan dalam Kepmen PAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003, Kepmen PAN No. 58 Tahun 2002 dan Kempen PAN No. 25 Tahun 2004.

Kalau *servqual* berasal dari dunia bisnis dan dilakukan oleh dunia usaha pada para pelanggannya, maka pelayanan publik instansi pemerintah tentu saja adalah pelayanan yang diberikan oleh aparatur atau instansi atau unit pelayanan dari birokrasi pemerintah sesuai tata aturan yang dibuat. Untuk memberikan pelayanan publik agar dapat dilaksanakan sesuai harapan, pemerintah lazimnya mengeluarkan kebijakan atau peraturan tentang pelayanan publik tersebut. Pemerintah Indonesia melakukan hal ini lewat kementrian PAN. Amerika Serikat di masa pemerintahan Bill Clinton misalnya juga pernah mengeluarkan kebijakan tentang hal ini.

Berikut adalah uraian tentang tata aturan pelayanan publik instansi pemerintah dengan mengacu pada peraturan yang telah dikeluarkan oleh kementrian PAN. Definisi Pelayanan publik menurut Kepmen PAN No. 25 Tahun 2004 adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sementara itu KepmenPAN No. 58 Tahun 2002 mengelompokkan tiga jenis pelayanan dari instansi pemerintah serta BUMN/BUMD. Pengelompokkan jenis pelayanan tersebut didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan. Pengelompokkan ketiga jenis pelayanan tersebut adalah Jenis Pelayanan Administratif, Jenis Pelayanan Barang dan Jenis Pelayanan Jasa.

Jenis Pelayanan Administratif adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen, misalnya sertifikat, ijin-ijin, rekomendasi, keterangan dan lain-lain. Contoh jenis pelayanan ini disebutkan antara lain: pelayanan sertifikat

tanah, pelayanan IMB, pelayanan administrasi kependudukan (KTP, NTCR, akte kelahiran/kematian).

Jenis Pelayanan Barang adalah pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan dan atau pengolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaiannya kepada konsuen langsung (sebagai unit atau individual) dalam satu sistem. Secara keseluruhan kegiatan tersebut menghasilkan produk akhir berwujud benda (berwujud fisik) atau yang dianggap benda yang memberikan nilai tambah secara langsung bagi penggunaanya. Contoh jenis pelayanan ini disebutkan antara lain: pelayanan listrik, pelayanan air bersih, pelayanan telepon.

Jenis Pelayanan Jasa adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa sarana dan prasarana serta penunjangnya. Pengoperasiannya berdasarkan suatu sistem pengoperasian tertentu dan pasti. Produk akhirnya berupa jasa yang mendatangkan manfaat bagi penerimanya secara langsung dan habis terpakai dalam jangka waktu tertentu. Contoh jenis pelayanan ini disebutkan antara lain: pelayanan angkutan darat, laut dan udara, pelayanan kesehatan, pelayanan perbankan, pelayanan pos dan pelayanan pemadam kebakaran.

Ketiga peraturan yang dikeluarkan pemerintah lewat Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara tentang pelayanan publik tersebut orientasinya juga adalah pelanggan atau publik/masyarakat yang dilayani. Hal ini tegas disebutkan dalam isi peraturan tersebut. Artinya kalau pengukuran kinerja pelayanan publik instansi pemerintah berdasarkan peraturan tersebut orientasinya juga pelanggan, maka kepuasan pelanggan seharusnya menjadi perhatian aparaturnya pelayanan publik.

Kepmen PAN no. 58 tahun 2002 memuat tujuh dimensi yang dapat dijadikan dasar untuk menilai kinerja pelayanan publik instansi pemerintah termasuk BUMN/BUMD. Ketujuh dimensi tersebut masing-masing dikembangkan menjadi 2 pertanyaan, sehingga terdapat 14 pertanyaan dalam kuesioner yang ada dalam KepMen PAN tersebut (setiap satu dimensi ada dua item pertanyaan). Ketujuh dimensi pelayanan publik tersebut adalah:

1. Kesederhanaan prosedur pelayanan

Mencakup apakah telah tersedia prosedur tetap/Standar Operasional Pelayanan (SOP), apakah tersedia prosedur pelayanan secara terbuka, bagaimana dalam pelaksanaannya, apakah telah dilaksanakan secara konsisten dan bagaimana tingkat kemudahan dalam mendukung kelancaran pelayanan.

Ada dua item pertanyaan yang dikemukakan dari variabel ini, yaitu: 1) kemudahan/kecepatan prosedur dalam proses pelayanan, 2) Kesulitan mengurus persyaratan dalam proses pelayanan.

2. Keterbukaan informasi pelayanan

Mencakup apakah ada keterbukaan informasi mengenai prosedur, persyaratan dan biaya pelayanan, apakah dengan jelas dapat diketahui masyarakat, apakah terdapat media informasi termasuk petugas yang menangani untuk menunjang kelancaran pelayanan.

Ada dua item pertanyaan yang dikemukakan dari variabel ini, yaitu: 1) keterbukaan mengenai prosedur, persyaratan, biaya dalam pelayanan, 2) keterbukaan sikap petugas dalam memberi pelayanan.

3. Kepastian pelaksanaan pelayanan

Mencakup apakah variabel waktu pelaksanaan dan biayanya, apakah waktu yang digunakan dalam proses pemberian pelayanan sesuai dengan jadwal yang ada, dan apakah biaya yang dipungut atau dibayar oleh masyarakat sesuai dengan tarif/biaya yang ditentukan.

Ada dua item pertanyaan yang dikemukakan dari variabel ini, yaitu: 1) ketepatan waktu penyelesaian, 2) kesesuaian biaya yang dibayar dengan tarif resmi.

4. Mutu produk pelayanan

Ialah kualitas pelayanan meliputi aspek cara kerja pelayanan, apakah cepat/tepat, apakah hasil kerjanya baik/rapi/benar/layak.

Ada dua item pertanyaan yang dikemukakan dari variabel ini, yaitu: 1) kepuasan terhadap mutu produk pelayanan, 2) kemudahan dalam mengurus pelayanan.

5. Tingkat profesional petugas

Mencakup bagaimana tingkat kemampuan ketrampilan kerja petugas mengenai, sikap, perilaku dan kedisiplinan dalam memberikan pelayanan, apakah ada kebijakan untuk memotivasi semangat kerja para petugas.

Ada dua item pertanyaan yang dikemukakan dari variabel ini, yaitu: 1) Sikap dan semangat kerja petugas dalam menangani pelayanan, 2) ada tidaknya praktek pungli yang dilakukan petugas.

6. Tertib pengelolaan administrasi dan manajemen pelayanan

Mencakup bagaimana kegiatan pencatatan administrasi pelayanan, pengelolaan berkas, apakah dilakukan dengan tertib, apakah terdapat motto kerja, dan apakah pembagian tugas dilaksanakan dengan baik serta kebijakan setempat yang mendorong motivasi dan semangat kerja para petugas.

Ada dua item pertanyaan yang dikemukakan dari variabel ini, yaitu: 1) cara petugas mengelola dan menyimpan dokumen/berkas pelayanan, 2) ketersediaan fasilitas penunjang kelancaran, kemudahan dalam pelayanan, misalnya telepon, media pengumuman, monitor tv dan lain-lain.

7. Sarana dan fasilitas pelayanan

Mencakup keberadaan dan fungsinya, bukan hanya penampilanya tetapi sejauh mana fungsi dan daya guna dari sarana/fasilitas tersebut dalam menunjang kemudahan, kelancaran proses pelayanan dan memberikan kenyamanan pada pengguna pelayanan.

Ada dua item pertanyaan yang dikemukakan dari variabel ini, yaitu: 1) kenyamanan konsumen atas fasilitas pelayanan yang ada, seperti ruang tunggu/AC, tempat duduk dan toilet, 2) ketertiban dan kebersihan lingkungan kerja di instansi pelayanan

Sementara itu, Kepmen PAN No. 63 Tahun 2003 yang merupakan penyempurnaan dari Kepmen PAN No. 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik menyebutkan bahwa “hakekat pelayanan publik” adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Penyelenggaraan pelayanan publik seperti termuat dalam Kepmen PAN No. 63 Tahun 2003 antara lain berisi tentang prinsip, standar, pola penyelenggaraan, biaya, pelayanan bagi penyandang cacat, lanjut usia, wanita hamil dan balita, pelayanan khusus, biro jasa pelayanan, tingkat kepuasan masyarakat, pengawasan penyelenggaraan, penyelesaian pengaduan dan sengketa serta evaluasi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik.

Berikut 10 prinsip pelayanan publik seperti termuat dalam Kepmen PAN No.

63 Tahun 2003:

1. Kesederhanaan

Prosedur pelayanan tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

2. Kejelasan

- a. Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik
- b. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik
- c. Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.

3. Kepastian waktu

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

4. Akurasi

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.

5. Keamanan

Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

6. Tanggungjawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

7. Kelengkapan sarana dan prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

8. Kemudahan akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

9. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan

Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

10. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti tempat parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Khusus mengenai “penyelesaian pengaduan dan sengketa” seperti disebutkan dalam prinsip pelayanan (no. 2 b) tentang “kejelasan”, lebih lanjut dijelaskan:

1. Pengaduan

Setiap pimpinan unit penyelenggaraan pelayanan publik wajib menyelesaikan setiap laporan atau pengaduan masyarakat mengenai ketidakpuasan dalam pemberian pelayanan sesuai kewenangannya. Untuk menampung pengaduan masyarakat tersebut, unit pelayanan menyediakan loket/kotak pengaduan. Dalam menyelesaikan pengaduan masyarakat, pimpinan unit penyelenggara pelayanan publik perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Prioritas penyelesaian pengaduan
- b. Penentuan pejabat yang menyelesaikan pengaduan
- c. Prosedur penyelesaian pengaduan
- d. Rekomendasi penyelesaian pengaduan
- e. Pemantauan dan evaluasi penyelesaian pengaduan
- f. Pelaporan proses dan hasil penyelesaian pengaduan kepada pimpinan
- g. Penyampaian hasil penyelesaian pengaduan kepada yang mengadukan
- h. Dokumentasi penyelesaian pengaduan.

2. Sengketa

Dalam hal pengaduan tidak dapat diselesaikan oleh unit penyelenggara pelayanan publik yang bersangkutan dan terjadi sengketa, maka penyelesaiannya dapat dilakukan melalui jalur hukum.

Selanjutnya, tahun 2004 keluar lagi Kepmen PAN No. 25 Tahun 2004. Selain mencantumkan kuesioner untuk melakukan survey, juga mencakup langkah-langkah penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Satu hal lagi yang tidak diatur dalam ketetapan MENPAN sebelumnya adalah bahwa Kepmen PAN No. 25 Tahun 2004 menetapkan “jumlah responden minimal 150 orang” yang dipilih secara acak.

Kepmen PAN No. 25 Tahun 2004 menetapkan 14 unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran IKM, yang kemudian diimplementasikan ke dalam 14 kuesioner (pertanyaan). Ke-14 unsur tersebut adalah:

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
2. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.

3. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggungjawab).
4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Tanggungjawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggungjawab dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
9. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara iaya yyang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
12. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
14. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Setelah melihat ketentuan atau aturan yang dibuat bagi pelayanan publik di Indonesia, sekarang kita lihat sedikit bagaimana kebijakan yang dibuat untuk pelayanan publik di Amerika Serikat. Presiden Clinton menyatakan bahwa (Osborn dan Plastrik, dalam Warella: 2004): "*the standards of quality for service provided to the public shall be: Customer service equal to the best in business*". Beberapa kelengkapan untuk menjamin kualitas pelayanan bagi pelanggan antara lain:

1. Standar pelayanan pelanggan berupa standar kualitas.
2. *Customer Redress*, yaitu usaha memberikan kompensasi pada pelanggan apabila standar pelayanan tidak tercapai, biasanya dalam bentuk uang.
3. *Quality Guaranties*, yaitu komitmen organisasi untuk mengembalikan uang pelanggan atau memberikan pelayanan baru secara bebas apabila pelanggan tidak merasa puas dengan pelayanan yang diterima.
4. *Quality Inspector*, yaitu suatu tim yang terdiri dari para profesional maupun tokoh masyarakat yang memeriksa pelayanan publik dan memberikan rating terhadap kualitasnya, dapat dilakukan secara anonim.
5. *Customer Complaint System*, yaitu memeriksa dan menganalisis keluhan pelanggan, memberikan respon yang sesuai dan menciptakan metode dimana

organisasi dapat belajar dari keluhan tersebut untuk meningkatkan pelayanan.

6. *Ombudsmen*, yang membantu pelanggan memecahkan perselisihan mereka dengan penyedia jasa serta mendapatkan pelayanan atau informasi yang diperlukan apabila mereka tidak puas dengan respon organisasi terhadap keluhan-keluhan mereka.

Apa yang telah dikemukakan adalah semuanya untuk mendapatkan pemahaman bahwa kualitas pelayanan, baik organisasi privat maupun birokrasi publik masing-masing tentu mempunyai ukuran-ukuran tersendiri dalam upaya memberikan pelayanan yang maksimal. Organisasi privat telah sejak lama memulainya, karena kalau tidak dapat memenuhi keinginan pelanggannya mereka akan ditinggalkan.

Organisasi publik dalam memberikan pelayanan kepada publik juga berusaha untuk memenuhi keinginan atau kepuasan warga/masyarakat. Akan tetapi tidak hanya itu, organisasi publik mempunyai ukuran yang tentu ada sedikit berbeda dengan organisasi privat, misalnya *fairness* (keadilan). Organisasi publik seharusnya memberikan pelayanan yang sama kepada semua orang, tetapi organisasi privat dapat memberikan keistimewaan atau perbedaan pelayanan kepada pelanggannya. Oleh karena itu menurut hemat penulis, ukuran-ukuran untuk menilai kinerja pelayanan publik instansi pemerintah seharusnya ditambah dengan dimensi yang mencerminkan eksistensi pelayanan yang diberikan pemerintah kepada warga.

Selanjutnya, setelah mengemukakan masing-masing kualitas pelayanan, baik *servqual* dari Zeithaml, dkk, *servqual for citizen* maupun kualitas pelayanan instansi pemerintah, penulis menggabungkan dimensi-dimensi yang ada untuk kepentingan

penelitian ini. Dimensi-dimensi hasil gabungan tersebut ada 9, yang menurut penulis telah mewakili untuk menilai kinerja pelayanan publik dari birokrasi pemerintah. Kesembilan dimensi (indikator) tersebut sebagai berikut:

1. Keterbukaan

Indikator keterbukaan ini hanya terdapat dalam Kepmen PAN RI No. 58/2002.

Indikator ini selanjutnya dibagi dalam 3 sub indikator, yaitu keterbukaan prosedur pelayanan, keterbukaan persyaratan pelayanan, dan keterbukaan biaya pelayanan.

2. Kemudahan

Indikator kemudahan ini terdapat dalam dua Kepmen PAN, yaitu Kepmen PAN No. 63/2003 dan Kepmen PAN RI No. 25/2004, yang berkaitan dengan kemudahan alur pelayanan. Selain itu juga terdapat dalam *servqual for citizen* (NPS). Hasil gabungan tersebut melahirkan 3 sub indikator, yaitu kemudahan alur pelayanan, kemudahan memperoleh pelayanan dan kemudahan mengakses tempat pelayanan.

3. Kepastian

Indikator Kepastian ini terdapat dalam ketiga Kepmen PAN RI dan juga *servqual* serta *servqual for citizen*. Hasil gabungan dari ketiga Kepmen PAN dan *servqual* tersebut melahirkan 4 sub indikator, yaitu kepastian biaya pelayanan, kepastian waktu pelayanan, ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar dan kepastian (kejelasan) satuan/petugas yang memberikan pelayanan.

4. Keadilan

Indikator keadilan ini terdapat dalam Kepmen PAN No. 25/2004. Selain itu juga terdapat dalam *servqual for citizen* (NPS). Variabel ini hanya berkaitan dengan

satu hal yaitu perasaan adil atau perlakuan yang sama ketika menerima pelayanan.

5. Profesionalisme Petugas.

Indikator ini terdapat dalam tiga Kepmen PAN, yaitu Kepmen PAN No. 58/2002, Kepmen PAN Mo. 63/2003 dan Kepmen PAN No. 25/2004. Selain itu juga terdapat dalam *servqual* Zeithaml, dkk dan *servqual for citizen* (NPS). Hasil gabungan dari dari *servqual* dan Kepmen PAN untuk dimensi ini melahirkan 6 sub indikator, yaitu kedisiplinan petugas, tanggungjawab petugas, kemampuan petugas, kecepatan pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas serta kejujuran petugas (tidak pungli).

6. Sarana dan Fasilitas

Indikator ini terdapat tiga Kepmen Pan, yaitu Kepmen PAN No. 58/2002, Kepmen PAN No. 63/2003 dan Kepmen PAN No. 25/2004. Selain itu juga terdapat dalam *servqual* dari Zeithaml, dkk. Hasil gabungan dari *servqual* dan Kepmen PAN melahirkan 3 sub indikator, yaitu ketersediaan sarana dan fasilitas, kenyamanan yang dirasakan dan ketersediaan fasilitas penunjang.

7. Keamanan

Indikator ini terdapat dalam dua Kepmen PAN, yaitu Kepmen Pan No. 63/2003 dan Kepmen PAN No. 25/2004. Selain itu juga terdapat dalam *servqual for citizen* (NPS). Hasil gabungan melahirkan 2 sub indikator, yaitu keamanan lingkungan dan sarana serta perasaan aman dalam pelayanan.

8. Kompensasi

Indikator ini tidak terdapat baik dalam *servqual* maupun Kepmen PAN. Indikator ini hanya terdapat dalam ukuran pelayanan publik di Amerika Serikat

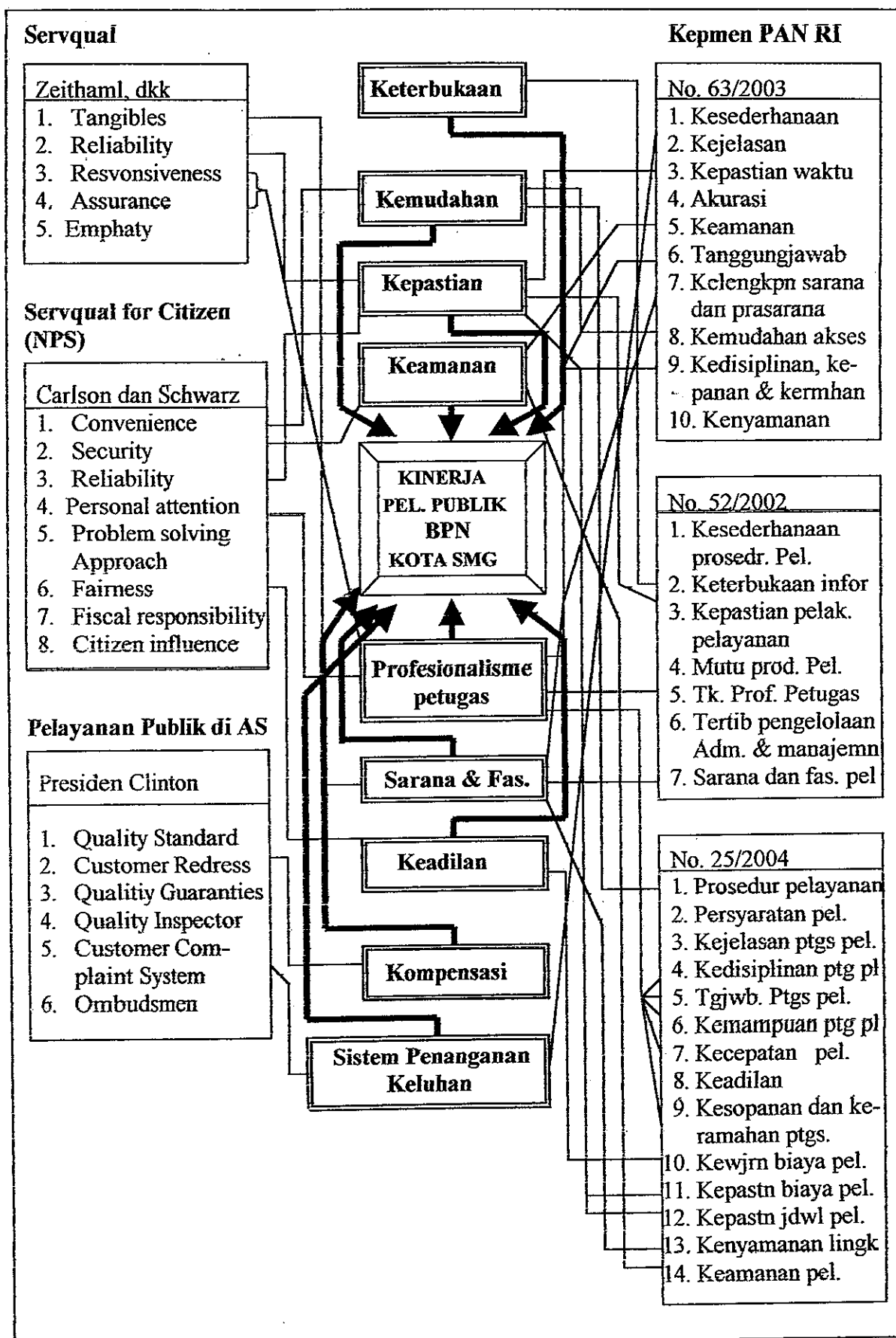
saat Presiden Clinton berkuasa. Indikator ini penulis anggap penting karena jika pelayanan yang diberikan tidak sesuai standar yang ditetapkan sudah selayaknya kompensasi diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik yang bersangkutan. Hal ini dimaksudkan minimal diketahui apakah indikator ini telah ada atau tersedia dalam pelayanan publik di Indonesia. Indikator ini dikembangkan dalam 2 sub indikator, yaitu ketersediaan kompensasi dan kepuasan yang dirasakan.

9. Sistem Penanganan Keluhan

Indikator ini tidak terdapat dalam *servqual*. Indikator ini terdapat dalam ukuran pelayanan publik di Amerika Serikat saat Presiden Clinton berkuasa dan juga terdapat dalam Kepmen PAN No. 63/2003. Indikator ini juga penulis anggap penting karena penanganan komplain (keluhan) pelanggan penting artinya bagi organisasi dalam rangka mengantisipasi ketidakpuasan pelanggan agar jalannya pelayanan yang diberikan dapat sejalan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini juga dimaksudkan minimal diketahui apakah indikator ini telah ada atau tersedia dalam pelayanan publik di Indonesia seperti diamanatkan dalam Kepmen PAN No. 63/2003. Indikator ini selanjutnya dikembangkan dalam 2 sub indikator, yaitu ketersediaan sistem penanganan keluhan dan kepuasan yang dirasakan.

Berikut gambaran model analisis kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang berdasarkan dimensi yang telah dikembangkan oleh penulis:

Gambar 3
MODEL ANALISIS KINERJA PELAYANAN PUBLIK
KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG



B. Pembahasan Penelitian yang Relevan

Banyak kajian lapangan yang menemukan kenyataan bahwa kinerja pelayanan publik instansi pemerintah yang ada di Indonesia masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan lagi. Salah satu survey yang melakukan kajian terhadap kinerja pelayanan publik di Indonesia ini adalah Agus Dwiyanto, dkk (2003). Dwiyanto melakukan survey GDS 2002 (*Governance and Decentralization Survey*) di 20 propinsi di Indonesia.

Kinerja pelayanan publik pemerintah merupakan salah satu dimensi untuk menilai keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah dan reformasi tata pemerintahan. Beberapa indikator dikembangkan oleh Dwiyanto, dkk dalam melakukan kajian terhadap kinerja pelayanan publik, yaitu keadilan dan persamaan pelayanan, kepastian waktu dan biaya, responsivitas dan rente birokrasi. Serangkaian indikator tersebut digunakan untuk memotret kinerja pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah kabupaten dan kota.

GDS 2002 oleh Dwiyanto, dkk, khusus mengenai efisiensi pelayanan yang di dalamnya terdapat survey mengenai sertifikasi tanah menggunakan dimensi waktu dan biaya yang diperlukan untuk menilai kinerja pelayanan publik. Selain sertifikasi tanah berbagai jenis pelayanan publik lain yang juga disurvei adalah surat kelahiran, kartu keluarga, KTP dan pelayanan Puskesmas (Dwiyanto, 2003:92).

Hasil yang didapat dari survey tersebut menunjukkan bahwa dalam penyelenggaraan pelayanan publik, waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah pelayanan seringkali tidak diatur dengan jelas. Jarang sekali pemerintah kabupaten dan kota menentukan secara jelas mengenai lamanya waktu yang

diperlukan untuk menyelesaikan sebuah pelayanan. Dijelaskan bahwa karena keengganan menentukan secara jelas waktu yang diperlukan membuat penyelenggara pelayanan publik bertindak seenaknya ketika melayani masyarakat. Akibatnya, ketidakpastian waktu pelayanan cenderung sangat tinggi dalam hampir semua jenis pelayanan.

Dilihat dari sisi biaya, ketidakpastian pelayanan juga sangat tinggi. Tidak adanya standar pelayanan minimum membuat lemahnya kedudukan pengguna jasa ketika berhadapan dengan rezim pelayanan dan membuat pengguna jasa memiliki ketidakpastian yang sangat tinggi ketika berhadapan dengan birokrasi publik. Oleh karena itu, dianggap wajar jika mereka kemudian cenderung mau membayar lebih tinggi dari ketentuan yang resmi karena dengan demikian, mereka dapat memperoleh kepastian penyelesaian pelayanan yang diperlukan.

Khusus mengenai pelayanan sertifikasi tanah yang banyak memperoleh perhatian dari masyarakat banyak, GDS 2002 menunjukkan bahwa ketidakpastian waktu dan biaya ternyata sangat tinggi. Temuan tersebut membenarkan alasan pelayanan sertifikasi menjadi pelayanan yang paling sering dikeluhkan oleh masyarakat. Masyarakat menilai prosedur pelayanan sertifikasi tanah masih terlalu rumit dan sulit mereka ikuti secara wajar.

Selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelayanan sertifikasi tanah yang buruk penting diperhatikan karena masalah pertanahan menjadi sumber konflik yang utama di Indonesia. Munculnya konflik pertanahan yang terjadi di banyak daerah sebagian karena tidak adanya kepastian status tanah. Oleh karena itu, perbaikan kinerja dalam pelayanan sertifikasi tanah perlu segera dilaksanakan. Kepastian mengenai kewenangan penyelenggaraan urusan ini juga perlu segera diwujudkan

karena di banyak kabupaten dan kota terjadi tarik menarik kepentingan dalam pengelolaan sertifikasi tanah antara pemerintah kabupaten dan kota dengan pemerintah pusat. Jika kinerja pelayanan sertifikasi tanah dapat segera diperbaiki, konflik pertanahan yang selama ini mendominasi konflik, baik antarwarga maupun antarwarga dengan pemerintah, akan dapat ditekan serendah mungkin.

Sementara itu, Muslani (2004) melakukan penelitian tentang “Implementasi Kebijakan Pelimpahan Sebagian Kewenangan Pemerintah di Bidang Pertanahan kepada Pemerintah Kabupaten/Kota”. Penelitian tersebut dilakukan di Kabupaten Semarang, Propinsi Jawa Tengah. Faktor yang dianalisis adalah faktor internal di pemerintah kabupaten Semarang yang meliputi empat variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

Hasil dari studi tersebut menyebutkan bahwa kebijakan implementasi sebagian kewenangan pemerintah pusat yang tertuang dalam Keputusan Presiden (Kepres) No. 32 Tahun 2003 tentang Kebijakan Nasional di Bidang Pertanahan di Kabupaten Semarang terjadi penyimpangan dalam implementasinya. Keempat variabel disebut sebelumnya mempengaruhi penyimpangan yang terjadi.

Dijelaskan bahwa implementasi kebijakan pelimpahan wewenang pemerintah pusat di bidang pertanahan kepada pemerintah kabupaten/kota tidak dapat dilaksanakan di pemerintah kabupaten Semarang karena perintah kebijakan yang tertuang dalam kepres No. 32/2003 tidak konsisten dengan UU No. 22 Tahun 1999. Status kantor pertanahan “dobel”. Selain sebagai dinas pertanahan kabupaten Semarang, juga sebagai instansi vertikal pemerintah pusat.

Selanjutnya, Ruslan Silondae (2002) juga pernah melakukan penelitian yang diberi judul “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Pensertifikatan Hak Atas Tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Pekalongan". Penelitian yang dilakukan Silondae tentang kualitas pelayanan tersebut dilakukan dari perspektif internal organisasi. Responden penelitian dalam penelitian tersebut adalah pegawai BPN (Kantor Pertanahan Kabupaten Pekalongan).

Faktor-faktor yang dianalisis dalam penelitian tersebut adalah kualitas SDM, sosialisasi, komunikasi dan informasi terhadap kualitas pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Pekalongan. Hasil studi tersebut menyebutkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari faktor-faktor tersebut terhadap kualitas pelayanan. Gambaran umum kualitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Pekalongan kategorinya "cukup". Disarankan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan memperhatikan faktor-faktor SDM, sosialisasi, komunikasi dan informasi tersebut.

Hasil dari ketiga studi yang disebut sebelumnya, baik dari perspektif masyarakat, peraturan perundang-undangan dan internal organisasi kantor pertanahan memberi gambaran bahwa masih banyak kendala dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi. Dilihat dari perspektif masyarakat yang dilayani, ketidakpastian waktu dan biaya, belum adanya standar yang jelas tentang pelayanan sertifikasi tanah menjadikan kinerja instansi tersebut di mata masyarakat tidak bagus. Hasil studi tersebut juga menunjukkan kantor pertanahan adalah instansi penyelenggara pelayanan yang banyak dikeluhkan masyarakat.

Dilihat dari perspektif peraturan perundang-undangan, masih terdapat dualisme dalam pengelolaan masalah pertanahan. "Status" kantor pertanahan dobel, selain sebagai "dinas" di dalam pemerintahan kabupaten/kota, juga sebagai instansi vertikal pemerintah (pusat). Di dalam UU No. 22/1999 yang digantikan dalam UU

No. 32/2004, keduanya menyebutkan bahwa pelayanan pertanahan merupakan urusan wajib yang pengelolaannya diserahkan pada pemerintah kabupaten/kota. Akan tetapi, di dalam struktur organisasi, kantor pertanahan menjadi bagian dari pemerintah (pusat).

Dilihat dari internal organisasi kantor pertanahan, pemberian pelayanan kepada masyarakat juga menghadapi kendala internal. Faktor-faktor SDM, sosialisasi, komunikasi dan informasi dalam tubuh kantor pertanahan masih perlu mendapat perhatian serius.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik survey terhadap konsumen yang membutuhkan pelayanan administratif berbentuk sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Di samping itu, untuk memperdalam hasil penelitian juga dilakukan *indepth interview*.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang. Di samping itu, penelitian ini juga dilakukan untuk mengidentifikasi sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang berdasarkan *perspektif konsumen yang dilayani*.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini tepatnya di kota Semarang, ibukota propinsi Jawa Tengah. Instansi pelayan publik yang dijadikan sebagai obyek penelitian ini adalah Kantor Pertanahan Kota Semarang. Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai instansi pelayan publik menangani pelayanan administratif berbentuk sertifikasi tanah. Sertifikasi tanah bagi masyarakat sangat penting dan strategis dan oleh karenanya sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

D. Variabel Penelitian

Penelitian ini ingin menganalisis kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang. Kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian hasil/tujuan yang dilakukan oleh aparat Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam memberikan pelayanan sertifikasi tanah kepada masyarakat, berdasarkan perspektif konsumen yang dilayaninya.

Berdasarkan model analisis yang telah diuraikan sebelumnya, ada 9 indikator yang akan diukur dalam penelitian ini. Berikut definisi indikator dan sub indikator dalam penelitian ini:

1. Indikator Keterbukaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ukuran tingkat keterbukaan mengenai satuan kerja/petugas dan sistem informasi dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Indikator ini dibagi dalam 3 sub indikator, yaitu tingkat keterbukaan informasi mengenai prosedur, tingkat keterbukaan informasi mengenai persyaratan dan tingkat keterbukaan informasi mengenai biaya.
2. Indikator Kemudahan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ukuran tingkat kemudahan dalam mengakses dan mendapatkan pelayanan. Indikator ini dibagi dalam dua sub indikator, yaitu tingkat kemudahan alur pelayanan dan tingkat kemudahan mengakses tempat pelayanan.
3. Indikator Kepastian, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ukuran tingkat kepastian yang diperoleh konsumen dalam hal waktu dan biaya dalam pengurusan sertifikasi tanah. Indikator ini dibagi dalam 4 sub indikator, yaitu tingkat kepastian waktu pelayanan, tingkat kepastian biaya

yang dibayar sesuai tarif resmi, tingkat ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP) dan tingkat kepastian (kejelasan) satuan/petugas yang memberikan pelayanan.

4. Indikator Keadilan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ukuran tingkat dimana pelayanan diberikan sama pada semua orang tanpa membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani. Indikator ini berkaitan dengan perasaan diperlakukan secara adil ketika menerima pelayanan.
5. Indikator Profesionalisme Petugas, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ukuran tingkat kemampuan/ketrampilan petugas dalam memberikan pelayanan seperti diinginkan oleh konsumen. Indikator ini dibagi dalam 6 sub indikator, yaitu tingkat kedisiplinan petugas, tingkat tanggungjawab petugas, tingkat kemampuan petugas, tingkat kesopanan dan keramahan petugas serta tingkat kejujuran petugas (tidak pungli).
6. Indikator Sarana dan Fasilitas, yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ukuran tingkat kualitas pelayanan yang berkaitan dengan penyediaan sarana dan fasilitas fisik perkantoran. Indikator ini dibagi dalam 3 sub indikator, yaitu tingkat ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan bagi konsumen, tingkat kenyamanan yang dirasakan konsumen dan tingkat ketersediaan fasilitas penunjang.
7. Indikator keamanan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ukuran tingkat keamanan lingkungan dan sarana yang digunakan serta perasaan aman ketika menerima pelayanan. Indikator ini dibagi dalam dua sub indikator, yaitu tingkat keamanan lingkungan dan sarana serta tingkat perasaan aman dalam menerima pelayanan.

8. Indikator kompensasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ukuran tingkat usaha instansi yang bersangkutan untuk memberikan kompensasi pada pelanggan/masyarakat yang dilayani jika standar pelayanan tidak tercapai. Indikator ini diagi dalam dua sub indikator, yaitu tingkat ketersediaan kompensasi dan indikator tingkat kepuasan yang dirasakan.
9. Indikator Sistem Penanganan Keluhan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah ukuran tingkat usaha instansi yang bersangkutan untuk menyediakan dan menangani keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Indikator ini dibagi 2 sub indikator, yaitu tingkat ketersediaan sistem penanganan keluhan dan kepuasan yang dirasakan masyarakat atas sistem penanganan yang diberikan.

Berikut matrik indikator dan sub indikator beserta nomor pertanyaan yang ada dalam penelitian ini:

Tabel 3
Matrik Indikator, Sub Indikator dan Item Pertanyaan untuk Menganalisis
Kinerja Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang

No.	Indikator	Sub Indikator	Item Pertanyaan
1	Keterbukaan	a. Tingkat keterbukaan informasi mengenai prodesur b. Tingkat keterbukaan informasi mengenai persyaratan c. Tingkat keterbukaan informasi mengenai biaya	1-3
2	Kemudahan	a. Tingkat kemudahan alur pel. b. Tingkat kemudahan memperoleh pelayanan c. Tingkat kemudahan mengakses tempat pelayanan	4 - 6
3	Kepastian	a. Tingkat kepastian biaya pel. b. Tingkat kepastian waktu pel.	7 - 10

No	Indikator	Sub Indikator	Item Pertanyaan
4	Keadilan	c. Tingkat ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP) d. Tingkat kepastian satuan/petugas yang memberikan pel. a. Tingkat perasaan adil menerima pelayanan	11
5	Profesionalisme petugas	a. Tingkat kedisiplinan petugas b. Tingkat tanggungjawab ptgs c. Tingkat kemampuan petugas d. Tingkat kecepatan pelayanan e. Tingkat kesopanan dan keramahan petugas f. Tingkat kejujuran petugas (tdk. pungli)	12 - 17
5	Sarana dan Fasilitas pelayanan	a. Tingkat ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan bagi konsumen b. Tingkat kenyamanan yang dirasakan konsumen c. Tingkat ketersediaan fasilitas penunjang	18 - 20
7	Keamanan	a. Tingkat keamanan lingkungan dan sarana b. Tingkat perasaan aman dalam menerima pelayanan	21 - 22
8	Kompensasi	a. Tingkat ketersediaan kompensasi b. Tingkat Kepuasan yang dirasakan	23 - 24
9	Sistem Penanganan Keluhan	a. Tingkat Ketersediaan sistem penanganan keluhan b. Tingkat Kepuasan yang dirasakan	25 - 26

E. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer, yaitu data yang didapat langsung dari lapangan, berupa hasil penyebaran kuesioner dan indepth interview dengan responden penelitian.
2. Data Sekunder, yaitu data yang didapat dari dokumen-dokumen atau berupa laporan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang akan digunakan adalah kuesioner. Kuesioner yang disebar kepada 50 orang responden dibuat dalam bentuk *rating scale* sesuai dengan skala pengukuran yang dipakai.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang dari perspektif konsumen. Unit analisis penelitian dengan sendirinya adalah organisasi (Kantor Pertanahan Kota Semarang) dan individu (konsumen yang membutuhkan pelayanan Kantor Pertanahan Kota Semarang).

Populasi dalam penelitian ini adalah konsumen Kantor Pertanahan Kota Semarang yang sedang dalam proses pengurusan sertifikasi tanah. Sedangkan sampel diambil secara *accidental sampling*, yaitu responden yang sedang mengurus sertifikasi tanahnya saat ditemui oleh peneliti di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Sampel yang dijadikan responden dalam penelitian adalah sebanyak 50 orang.

Gerson (2002:62) menyatakan bagi kebanyakan penelitian, jika bisa meneliti 50-100 orang, kemungkinan telah memiliki sampel yang mewakili.

H. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data di lapangan dilakukan dengan cara menyebar kuesioner pada responden. Selain itu *indepth interview* juga dilakukan untuk memperkaya data yang dikumpulkan.

I. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *deskriptif kualitatif-kuantitatif*. Data yang dikumpulkan dari penelitian ini menggunakan skala Likert, masing-masing jawaban atas pertanyaan yang diajukan akan terdiri dari 4 pilihan jawaban. Setiap pilihan jawaban skornya berbeda, yaitu mulai dari yang terendah (skor 1) hingga tertinggi (skor 4).

Pengukuran kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 50 orang responden untuk menjawab pertanyaan/pernyataan mengenai kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang. Selanjutnya, setelah semua kuesioner terkumpul dilakukan edit data, mengkode dan mentabulasi data untuk menentukan apakah kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang tergolong sangat bagus, bagus, tidak bagus atau sangat tidak bagus.

Sementara itu, untuk menjawab perumusan masalah sampai sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang, digunakan *Importance-Performance Analysis* (John A. Martila dan John C. James, dalam Supranto, 2001:239) atau Tingkat Kepentingan dan Kinerja/Kepuasan Pelanggan. Untuk ini, digunakan kuesioner pertanyaan/pernyataan selain tentang kinerja Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang juga pertanyaan/pernyataan tentang tingkat kepentingan pelanggan.

Hasil penilaian tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaannya/kinerja akan menghasilkan perhitungan mengenai tingkat kesesuaian, yaitu hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Ada dua variabel dalam perhitungan tingkat kesesuaian ini. X mewakili tingkat kepuasan/kinerja (sumbu X/mendatar) dan Y mewakili tingkat kepentingan pelanggan (sumbu Y/tegak), yang selanjutnya akan dijabarkan ke dalam "diagram Kartesius". Adapun rumus yang digunakan adalah:

a. Tingkat Kesesuaian

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Keterangan: Tki = Tingkat kesesuaian responden
Xi = Skor penilaian kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang
Yi = Skor penilaian kepentingan pelanggan

b. Skor Rata-Rata

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Keterangan: \bar{X} = Skor rata-rata tingkat kepuasan/kinerja
Y = Skor rata-rata tingkat kepentingan
n = Jumlah responden

c. Rata-rata dari rata-rata skor

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Xi}}{K} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Yi}}{K}$$

Hasil perhitungan dari penggunaan rumus-rumus tersebut akhirnya akan dimasukkan ke dalam "Diagram Kartesius". Dari sini, diketahui mana indikator-indikator yang merupakan prestasi kinerja pelayanan publik BPN Kota Semarang dan perlu dipertahankan. Selain itu juga diketahui mana indikator-indikator yang kinerjanya tidak bagus dan perlu mendapat prioritas untuk ditingkatkan. Berikut gambaran Diagram Kartesius:

Gambar 4
Diagram Kartesius

Kepentingan	
\overline{Y}	<div>Prioritas Utama A</div> <div>Pertahankan Prestasi B</div>
\overline{Y}	<div>C Prioritas Rendah</div> <div>D Berlebihan</div>
	<div>(Kinerja/Kepuasan) \overline{X}</div> <div>\overline{X}</div>

Keterangan:

- Menunjukkan aspek atau atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang *dianggap sangat penting, tetapi manajemen belum melaksanakannya sesuai keinginan pelanggan. Akibatnya, mengecewakan/tidak puas.*
- Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan organisasi/instansi dan untuk itu wajib dipertahankan. *Dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.*
- Menunjukkan beberapa aspek yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan. Pelaksanaannya oleh organisasi biasa-biasa saja. *Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.*
- Menunjukkan aspek yang mempengaruhi pelanggan kurang penting, tetapi pelaksanaannya berlebihan. *Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.*

Sementara itu, data kualitatif yang dikumpulkan dari hasil *indepth interview* akan diklasifikasi, dianalisis dan disimpulkan sesuai dengan data yang diperoleh untuk melengkapi analisis kuantitatif.

BAB IV
HASIL PENELITIAN
DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

1. Deskripsi Lokasi

Kantor Pertanahan Kota Semarang letaknya tidak jauh dari pusat kota Semarang, tepatnya di jalan Ki Mangun Sarkoro kira-kira satu kilometer dari wilayah Simpang Lima kota Semarang. Posisi Kantor Pertanahan Kota Semarang pun tidak jauh dari Kanwil BPN Jateng, berjarak sekitar 20 meter. Dari arah Simpang Lima memasuki jalan Ki Mangun Sarkoro, posisi Kantor Pertanahan terletak di sebelah kiri jalan, sedang Kanwil BPN Jateng di sebelah kanan jalan.

Ketika memasuki Kantor Pertanahan di bagian kiri akan langsung ditemui loket-loket pengurusan sertifikasi pertanahan. Loket-loket tersebut terletak di wilayah terbuka (bukan di suatu ruangan tertutup), sehingga bila siang hari di terik sinar matahari udara panas akan langsung terasa ketika duduk di bangku di sekitar loket pengurusan sertifikasi. Bangku-bangku yang terbuat dari kayu (memanjang) tersedia di sekitar loket-loket pengurusan sertifikasi tanah.

Ada sekitar 7 bangku panjang yang terbuat dari kayu di depan loket-loket pengurusan sertifikasi. Bangku-bangku tersebut disediakan bagi konsumen yang menunggu antri dipanggil. Satu bangku panjang tersebut bisa diduduki sekitar 3-4 orang. Seringkali (selama peneliti di lapangan) bangku-bangku yang disediakan tersebut tidak sebanding dengan banyaknya jumlah konsumen yang sedang mengurus sertifikasi. Akibatnya, tidak jarang banyak yang menunggu sambil berdiri.

Setiap hari begitu banyak orang yang sibuk di sekitar loket pengurusan sertifikasi tanah. Mereka terdiri dari notaris, pegawai notariat (pegawai dari kantor notaris), masyarakat umumnya dan ada juga makelar (calo). Ada sekitar 40-50 orang atau bahkan lebih di hari-hari sibuk, seperti Senin dan Selasa. Umumnya, sebagian besar dari mereka sekitar 80% adalah notaris atau pegawai dari kantor notaris yang mengurus sertifikasi tanah kliennya. Sekitar 20% sisanya adalah masyarakat yang langsung mengurus sendiri sertifikasi tanah mereka. Sedang makelar yang pernah penulis temui ada yang pensiunan kanwil BPN dan ada yang bekerja secara *free lance*, tapi juga melalui atau atas nama kantor notaris.

Pertama kali datang untuk menyebar kuesioner dan wawancara kepada responden, sulit membedakan mana yang notaris atau pegawai notariat dan mana yang masyarakat umumnya. Setelah beberapa hari “nongkrong” mencari dan mewancarai responden, akhirnya penulis dapat dengan mudah membedakan mana yang notaris atau yang bekerja pada kantor notaris dengan masyarakat pada umumnya.

Notaris atau pegawai yang bekerja pada kantor notaris umumnya mereka masih tergolong muda, berpakaian rapi, gesit dan membawa tas yang berisi beberapa map/blanko sertifikasi tanah. Sebagian besar dari mereka adalah pegawai dari kantor notaris. Hanya sedikit notaris yang langsung terjun mengurus sertifikasi tanah, kecuali notaris yang baru/masih muda. Sementara notaris yang senior lebih suka memakai pegawai mereka untuk urusan sertifikasi di kantor pertanahan.

Masyarakat pada umumnya yang mengurus langsung sertifikasinya tanpa melalui jasa notaris kelihatan tidak segesit para pegawai dari kantor notaris. Tidak jarang mereka harus bertanya-tanya atau mencari informasi terlebih dahulu

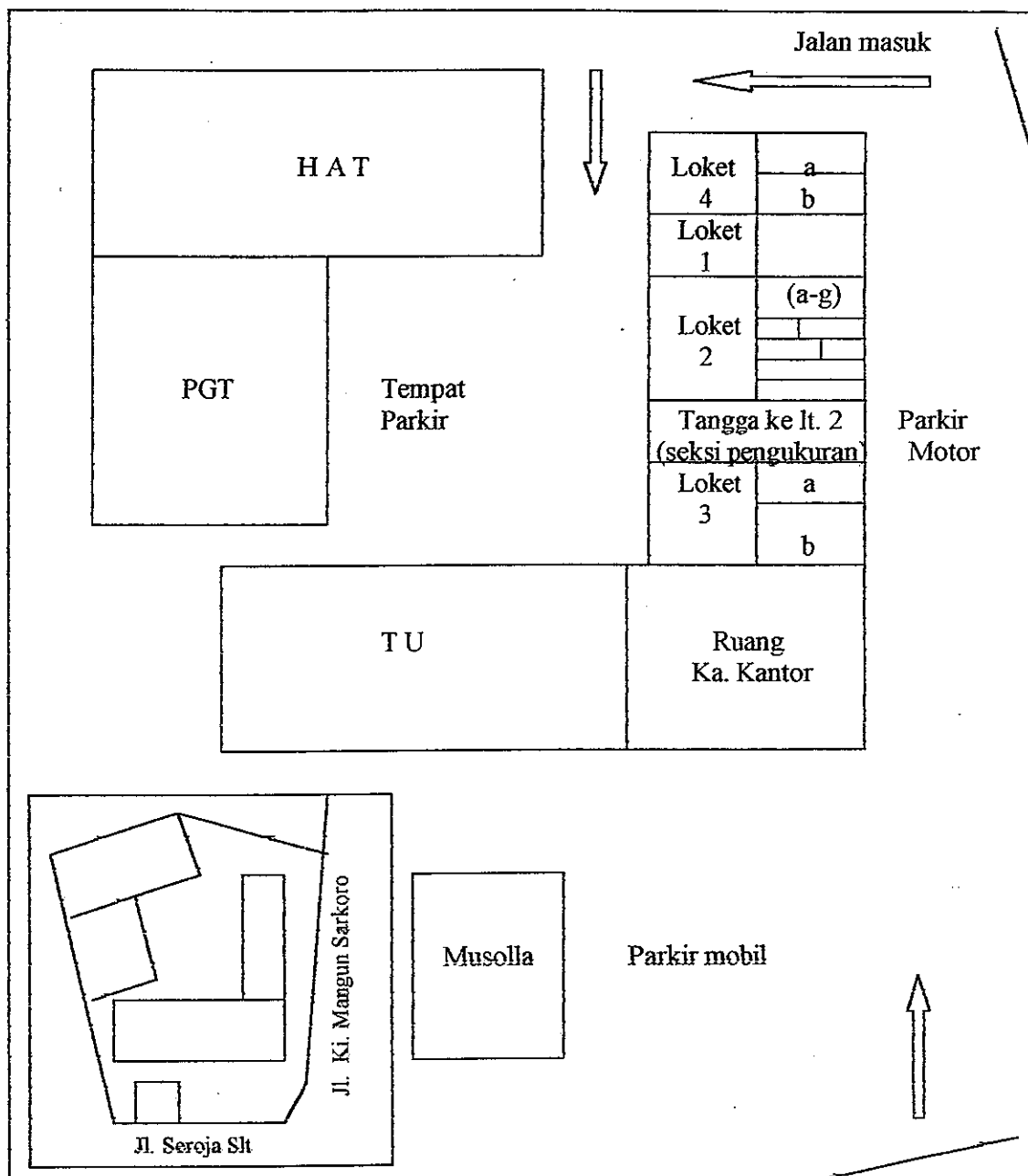
ketika mengurus sertifikasi tanahnya. Hal itu karena mereka tidak biasa dan karena ketidaktahuan mereka. Tidak seperti pegawai notaris yang sudah menjadi pekerjaan mereka sehari-harinya.

Berikut gambaran sekilas tentang lokasi Kantor Pertanahan Kota Semarang beserta posisi loket-loket pelayanan di kantor tersebut (lihat gambar 5). Seksi HAT (Hak Atas Tanah Negara) dan PGT (Penatagunaan Tanah) seperti dapat dilihat digambar terdiri dari dua lantai. Seksi Pengukuran dan Pendaftaran Tanah (P&PT) juga terletak di lantai dua, tetapi lantai bawah merupakan ruangan tempat pelayanan sertifikasi tanah (loket-loket). Sedangkan ruang tata usaha dan ruang kepala kantor merupakan ruangan berlantai satu.

Sesuai dengan keadaan lapangan, *Loket 4*, seperti dapat dilihat di gambat 5, adalah loket pengambilan produk dan dibagi dalam dua loket, yaitu a) loket pengambilan hak, b) loket pengambilan sertifikat. *Loket 1* adalah loket informasi pelayanan. *Loket 2* adalah loket penyerahan dokumen permohonan pelayanan, terdiri dari 7 loket, yaitu: a) pengecekan sertifikat, b) Izin lokasi (izin perubahan penggunaan tanah), c) Konsolidasi tanah, d) Permohonan peningkatan hak RS/RSS, e) Permohonan HGB menjadi HM untuk rumah tinggal, f) Konversi dan pengakuan hak dan g) Balik nama (pemisahan, penggabungan). Terakhir, *loket 3* adalah loket penyerahan biaya terdiri dari dua loket, yaitu: a) SKPT dan b) loket pembayaran.

Apabila kita ke loket 4 (loket pengambilan produk), di sana terdapat satu monitor komputer yang dapat diakses oleh konsumen (pemohon) untuk memantau apakah sudah selesai atau belum sertifikat yang diurus (dalam SPM, letak komputer ini seharusnya ada di loket 1). Ada 7 menu yang dapat dilihat di komputer tersebut. Ketujuh menu tersebut adalah:

Gambar 5
Posisi Kantor Pertanahan Kota Semarang



Sumber: Surat Ukur Kantor Pertanahan Kota Semarang dan observasi lokasi penelitian.

1. Permohonan Sertifikat
2. Permohonan Hak Tanah Negara
3. Sertifikat Jadi
4. Gambar Ukur Jadi
5. Cara Perhitungan Uang Pemasukan SPS (Surat Pemberitahuan Sementara)
6. Informasi Permohonan SPS
7. Sertifikat Konsolidasi Tanah.

Fasilitas penunjang lainnya yang ada adalah papan pengumuman. Ada dua papan pengumuman, satu terletak di depan loket 4 tentang informasi per kecamatan. Sedangkan satu papan pengumuman lagi yang berisi tentang persyaratan yang dibutuhkan dalam pengurusan sertifikat tanah dan tentang pemasukan kas negara terletak di depan TU (tata usaha). Letak yang dikeluhkan oleh konsumen (masyarakat umum) karena letaknya tidak strategis dan tidak diketahui keberadaannya (karena jauh dari pintu masuk dan loket).

2. Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai instansi yang memberikan pelayanan di bidang pertanahan termasuk di dalamnya penerbitan sertifikat hak atas tanah, berkewajiban mendukung sekaligus mensukseskan Bulan Layanan Publik, yang dilaksanakan selama 3 bulan mulai 2 Januari hingga 3 Maret 2004. Menindaklanjuti hal tersebut, Kantor Pertanahan Kota Semarang menyusun SPM. SPM tersebut mencakup prosedur, persyaratan pelayanan pertanahan, jangka waktu pelayanan dan besarnya biaya pelayanan pertanahan. Besarnya biaya pelayanan

pertanahan mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) No. 46 Tahun 2002 tentang Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada BPN.

Penyusunan SPM ini berdasarkan surat Walikota Semarang No. 065/5737 tanggal 9 Oktober 2003, yang merupakan tindak lanjut dari Kempen PAN No. 63/Kep/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Adapun SPM Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai berikut:

Permohonan Pendaftaran Tanah

a. Prosedur

- 1). Mohon informasi dan pengecekan sertifikat hak atas tanah pada loket I.
- 2). Mengisi formulir permohonan/pendaftaran yang disediakan pada loket II.
- 3). Berkas Permohonan yang lengkap didaftarkan melalui loket II.
- 4). Membayar biaya pendaftaran pada loket III.
- 5). Setelah jangka waktu yang ditentukan, sertifikat hak atas tanah dapat diambil di loket IV.

b. Persyaratan

- 1). Permohonan Pengukuran Tanah
 - a). Fotokopi surat pemilikan tanah.
 - b). Fotokopi kartu tanda penduduk (KTP).
 - c). Fotokopi surat/petuk PBB.
 - d). Luas bidang tanah tidak lebih dari 10 Ha.
 - e). Biaya terlampir (sesuai luas bidang tanah).
- 2). Permohonan Pengecekan Sertifikat Hak Atas Tanah
 - a). Sertifikat asli.
 - b). Fotokopi KTP.

- c). Fotokopi petuk PBB.
 - d). Surat pernyataan penguasaan tanah.
 - e). Biaya Rp. 25.000.
- 3). Permohonan Hak Atas Tanah Bekas Hak Adat (Pendaftaran Konversi/Pengakuan Hak)
- a). Pernyataan penguasaan fisik tanah.
 - b). Kutipan/fotokopi buku C desa yang bersangkutan.
 - c). Bukti pemilikan/perolehan hak tanah dan tidak sengketa.
 - d). Keterangan lurah tentang riwayat kepemilikan tanah dan tidak sengketa.
 - e). Pernyataan diri pemohon.
 - f). Fotokopi KTP.
 - g). SPPT PBB tanah yang dimohon.
 - h). Keterangan ahli waris apabila pemohon adalah ahli waris.
 - i). Keterangan kepolisian apabila surat bukti pemilikan hilang.
 - j). SSP BPHTB bagi peralihan hak dengan akta PPAT.
 - k). Biaya terlampir.
- 4). Permohonan Peralihan Hak Atas Tanah
- a). Akata peralihan hak yang dibuat oleh dan dihadapan PPAT/pejabat lelang/putusan hakim yang mempunyai kekuatan hukum tetap.
 - b). Fotokopi KTP para pihak.
 - c). Sertifikat hak atas tanah bersangkutan yang telah ada.
 - d). Sesuai harga jual belinya:
 - Melampirkan bukti setor pajak BPHTB baik SSP nilai atau yang di atas Rp. 20.000.000, dengan SSP BPHTB 5% bagi penerima hak (pihak II).

- Di atas Rp. 60.000.000, di samping SSP BPHTB, dilengkapi dengan SSP PPh 5% bagi pelepas hak (pihak I).

e). Surat pernyataan penggunaan fisik tanah apabila obyek berupa tanah pertanian.

f). Biaya terlampir.

5). Permohonan Pembebasan Hak

- a). Sertifikat hak atas tanah.
- b). Akta PPAT (APHT).
- c). Fotokopi KTP para pihak yang bersangkutan.
- d). Jika dikuasakan dilengkapi SKMHT maupun surat kuasa pengurusan.
- e). Biaya terlampir.

6). Permohonan Roya

- a). Sertifikat hak atas tanah.
- b). Sertifikat hak tanggungan.
- c). Surat permohonan roya dari kreditur (pemegang hak tanggungan).
- d). Biaya terlampir.

7). Permohonan Pencatatan Wakap

- a). Surat permohonan dan akta ikrar wakap.
- b). Sertifikat.
- c). Biaya terlampir.

8). Permohonan Peningkatan Hak RS/RSS

- a). Surat permohonan di atas materai (blanko disediakan).
- b). Sertifikat hak atas tanah.
- c). Fasilitas KPR.

d). Surat persetujuan dari kreditur bila tanah yang dimaksud masih dijadikan agunan.

e). Biaya terlampir.

9). Pemberian Hak Milik dari HGB/HP

a). Surat permohonan di atas materai.

b). Sertifikat hak atas tanah.

c). IMB/surat keterangan lurah.

d). Surat persetujuan kreditur bila tanah tersebut masih menjadi jaminan.

e). Luas tanah tidak lebih dari 600m².

f). Biaya terlampir.

10). Permohonan Penerbitan Pengganti Karena Hilang

a). Surat permohonan.

b). Fotokopi KTP.

c). Surat pernyataan di bawah sumpah.

d). Pengumuman di surat kabar.

e). Biaya terlampir.

11). Permohonan Penerbitan Sertifikat Pengganti Karena Rusak

a). Surat permohonan.

b). Fotokopi KTP.

c). Sertifikat yang rusak.

d). Biaya terlampir.

12). Permohonan SKPT/SKPT Lelang

a). Surat permohonan.

b). Surat bukti kepemilikan.

c). Biaya terlampir.

13). Permohonan untuk Melihat/Minta Salinan Warkah

- a). Surat permohonan sesuai dengan keperluan dengan mengisi blanko yang telah disediakan.
- b. Fotokopi KTP.
- c). Surat bukti kepemilikan yang berhubungan.
- d). Biaya Rp. 25.000 per lembar.

c. Jangka Waktu Pelayanan

Waktu penyelesaian sertifikasi tanah seperti termuat dalam SPM Kantor Pertanahan Kota Semarang bervariasi sesuai dengan jenis sertifikasi yang dibutuhkan, mulai dari 2 hari (pengecekan sertifikat) sampai dengan 12 bulan (perincian tentang jangka waktu ini telah diuraikan dalam bagian pendahuluan).

Permohonan Hak Atas Tanah

a. Prosedur

- 1). Mengajukan permohonan dengan mengisi formulir dan data pendukung lainnya yang tersedia pada loket II.
- 2). Membayar biaya pemeriksaan tanah pada loket II.
- 3). Pemeriksaan tanah ke lokasi obyek.
- 4). Penerbitan surat keputusan pemberian hak dan hasilnya dapat diambil pada loket IV.
- 5). Membayar uang pemasukan ke kas negara pada loket III.

b. Persyaratan

1). Permohonan Perorangan

- a). Fotokopi KTP pemohon.

- b). Surat kuasa (apabila menguasai).
- c). Surat bukti penguasaan/pemilikan tanah atau bukti perolehan tanah dapat berupa:
 - Fotokopi sertifikat, kutipan C, petuk, girik dan lain-lain.
 - Surat pernyataan penguasaan tanah dengan 2 orang saksi.
 - Surat jual beli, surat pelepasan hak, surat hibah. Surat wasiat, surat tukar-menukar.
 - Surat keterangan waris (apabila ahli waris).
 - Surat penunjukkan kapling (tanah).
- d). Surat keterangan tidak sengketa dari kepala kelurahan yang diketahui camat.
- e). Surat keterangan pendaftaran tanah dari kantor pertanahan.
- f). Gambar situasi/surat ukur dari kantor pertanahan.
- g). Surat bukti setor bea perolehan hak atas tanah dan atau bangunan (SSB).
- h). Surat bukti setor pajak penghasilan (SSP).
- i). SPPT PBB tahun terakhir.

2). Permohonan Instansi Pemerintah

- a). Fotokopi dan surat kuasa dari instansi induk (pejabat yang berwenang).
- b). Surat keputusan penetapan lokasi (pengadaan tanah berdasarkan Keppres No. 55 Tahun 1993).
- c). Surat bukti penguasaan/pemilikan tanah atau bukti perolehan tanah dapat berupa:
 - Fotokopi sertifikat, kutipan C, petuk, girik dan lain-lain.

- Surat pernyataan pelepasan hak, surat tukar-menukar dan surat pendukung lainnya.

d). Surat keterangan tidak sengketa dari lurah yang diketahui camat.

e). Surat keterangan pendaftaran tanah dari kantor pertanahan.

f). Gambar situasi/surat ukur dari kantor pertanahan.

g). SPPT PBB tahun terakhir.

3). Permohonan Badan Hukum

a). Fotokopi KTP pemohon.

b). Surat kuasa (apabila menguasai).

c). Fotokopi pendirian badan hukum/surat pengesahan dari menteri kehakiman dan hak asasi manusia.

d). Surat bukti penguasaan/pemilikan atau perolehan hak atas tanah dapat berupa:

- Fotokopi sertifikat, kutipan C, petuk, girik dan lain-lain.
- Surat pernyataan pelepasan hak, surat tukar-menukar dan surat pendukung lainnya.

e). Surat keterangan tidak sengketa dari lurah yang diketahui camat.

f). Ijin prinsip PMA atau PMDN.

g). Ijin lokasi.

h). Surat keterangan pendaftaran tanah dari kantor pertanahan.

i). Gambar situasi/surat ukur dari kantor pertanahan.

j). Surat bukti setor BPHTB (SSB).

k). Surat bukti setor pajak penghasilan (PPH)

l). SPPT PBB tahun terakhir.

c. Waktu Penyelesaian

Jangka waktu penyelesaian Surat Keputusan Pemberian Hak Atas Tanah Negara 90 hari, setelah diterimanya berkas lengkap. Jangka waktu tersebut dipergunakan untuk 2 kegiatan, yaitu:

- 1). Pemeriksaan tanah ke lokasi obyek.
- 2). Penerbitan surat keputusan pemberian hak atas tanah.

d. Biaya (PP No. 46/2002)

Pemohon diwajibkan membayar:

- 1). Biaya pemeriksaan tanah (lihat lampiran).
- 2). Uang pemasukan ke kas negara (lihat lampiran).

Ijin Perubahan Penggunaan Tanah

a. Persyaratan

- 1). Fotokopi KTP dan kartu keluarga
- 2). Denah induk (lay out).
- 3). Surat pernyataan pemohon (bermeterai Rp 6.000)
- 4). Surat bukti kepemilikan/penguasaan tanah.
- 5). Berdasarkan instruksimenteri negara/kepala BPN No. 3 Tahun 1998, ijin perubahan penggunaan tanah *tidak dipungut biaya*.

b. Waktu

Waktu untuk proses pemberian ijin perubahan penggunaan tanah selama 13 hari kerja. Adapun ijin perubahan penggunaan tanah diberikan untuk jangka waktu 12 bulan sejak diterbitkannya surat keputusan.

Konsolidasi Tanah Perkotaan Swadaya

a. Persyaratan

- 1). Surat permohonan
- 2). Daftar nominatif peserta
- 3). Identitas peserta
- 4). Pernyataan kesanggupan menjadi peserta
- 5). Sketsa bidang tanah (lokasi)
- 6). Jumlah bidang tanah minimal 2 bidang dan maksimal 100 bidang
- 7). Luas lokasi maksimal 10 hektar
- 8). Sudah ada bukti penguasaan (sertifikat/letter C/akta/segel) baik perorangan maupun bersama-sama.

b. Biaya dan Waktu

Biaya pelaksanaan konsolidasi tanah perkotaan swdaya sebesar Rp. 550.000 per bidang sesuai dengan acuan Daftar Isian Kegiatan Suplemen (DIK-S) KTP, dengan waktu penyelesaian 12 bulan.

Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Menteri Negara Agraria/Kepala BPN No. 4 Tahun 1998, kantor pertanahan menerapkan sistem loket. Sesuai peraturan tersebut Kantor Pertanahan Kota Semarang memiliki empat loket pelayanan, yaitu:

1. Locket Informasi Pelayanan (Locket I)

Setiap pemohon yang datang ke loket informasi dapat memperoleh penjelasan dari petugas loket pelayanan pertanahan yang meliputi:

- Jenis-jenis pelayanan yang ada pada kantor pertanahan
- Syarat-syarat permohonan dan jadwal waktu penyelesaian
- Besarnya biaya yang diperlukan.

Selain informasi yang dapat ditanyakan langsung kepada petugas loket informasi, masyarakat dapat pula mengambil brosur pelayanan yang disediakan maupun memperoleh informasi pelayanan melalui layar monitor (komputer) yang dapat diakses oleh siapapun. Melalui layar monitor tersebut masyarakat dapat melacak/mengecek sejauh mana permohonannya telah diproses, apakah sudah selesai atau belum.

2. Loker Penyerahan Berkas Permohonan (Loker II)

Pemohon menyerahkan berkas melalui loket ini. Selanjutnya, petugas akan meneliti kelengkapan berkas tersebut. Apabila sudah lengkap pemohon akan mendapatkan slip/tanda bahwa berkas yang diterima petugas sudah lengkap. Apabila berkas belum lengkap, petugas akan memberikan slip kekurangan berkas dan akan dikembalikan kepada pemohon untuk dilengkapi. Melalui loket II ini pemohon dapat menyerahkan berkas untuk pelayanan antara lain:

- a. Pengambilan formulir permohonan
- b. Pengecekan sertifikat tanah
- c. Pelayanan konversi dan pengakuan hak
- d. Pelayanan penigkatan hak RS/RSS dan rumah tinggal dengan luas < 200m²
- e. Pelayanan balik nama, pemisahan, penggabungan, Roya, hak tanggungan, waris dan lain-lain
- f. Permohonan hak atas tanah
- g. Permohonan iin lokasi dan perubahan penggunaan tanah
- h. Permohonan konsolidasi tanah.

3. Loker Pembayaran (Loker III)

Pembayaran pelayanan pertanahan dilaksanakan melalui bendaharawan khusus penerima dan dibukukan sesuai DI. 305 serta kepada pemohon diberikan tanda bukti pembayaran.

4. Loker Pengambilan Produk (Loker IV)

Produk pelayanan pertanahan dapat diambil melalui loket ini, yang antara lain berupa:

- Sertifikat hak atas tanah
- Surat keputusan pemberian hak atas tanah
- Gambar ukur
- Surat keterangan pendaftaran tanah (SKPT)
- Surat keputusan pemberian ijin lokasi dan ijin perubahan penggunaan tanah
- Pencatatan sita dan lelang, dan lain sebagainya.

3. Susunan Organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang

Kantor Pertanahan Kota Semarang terdiri dari:

- a. Sub Bagian Tata Usaha (TU)
- b. Seksi Pengaturan Penguasaan Tanah (PPT)
- c. Seksi Penatagunaan Tanah (PGT)
- d. Seksi Hak-Hak Atas Tanah (HAT)
- e. Seksi Pengukuran dan Pendaftaran Tanah (P&PT).

Sub Bagian Tata Usaha

Sub Bagian TU mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan dan perlengkapan. Sub Bagian TU ini terdiri dari:

- 1). Urusan Keuangan

2). Urusan Umum.

Seksi Pengaturan Penguasaan Tanah (PPT)

Seksi Pengaturan dan Penguasaan Tanah mempunyai tugas menyiapkan dan melakukan kegiatan pengendalian penguasaan, pemilikan, pemanfaatan bersama, pengalihan hak atas tanah, pembayaran ganti rugi dan penyelesaian masalah. Seksi ini terdiri dari:

- 1). Sub seksi penataan penguasaan dan pemilikan tanah
- 2). Sub seksi pengendalian penguasaan dan pemilikan tanah.

Seksi Penatagunaan Tanah (PGT)

Seksi Penatagunaan tanah mempunyai tugas mengumpulkan data dan menyiapkan rencana penagunaan tanah, memberikan bimbingan penggunaan tanah kepada masyarakat serta menyiapkan pengendalian perubahan penggunaan tanah.

Seksi PGT ini terdiri dari:

- 1). Sub seksi data penatagunaan tanah
- 2). Sub seksi rencana dan bimbingan penatagunaan tanah.

Seksi Hak-Hak Atas Tanah (HAT)

Seksi HAT mempunyai tugas menyiapkan dan melakukan kegiatan di bidang hak-hak atas tanah, pengadaan tanah dan penyelesaian masalah tanah. Seksi HAT ini terdiri dari:

- 1). Sub seksi pengurusan hak-hak atas tanah
- 2). Sub seksi pengadaan tanah.
- 3). Sub seksi penyelesaian masalah pertanahan.

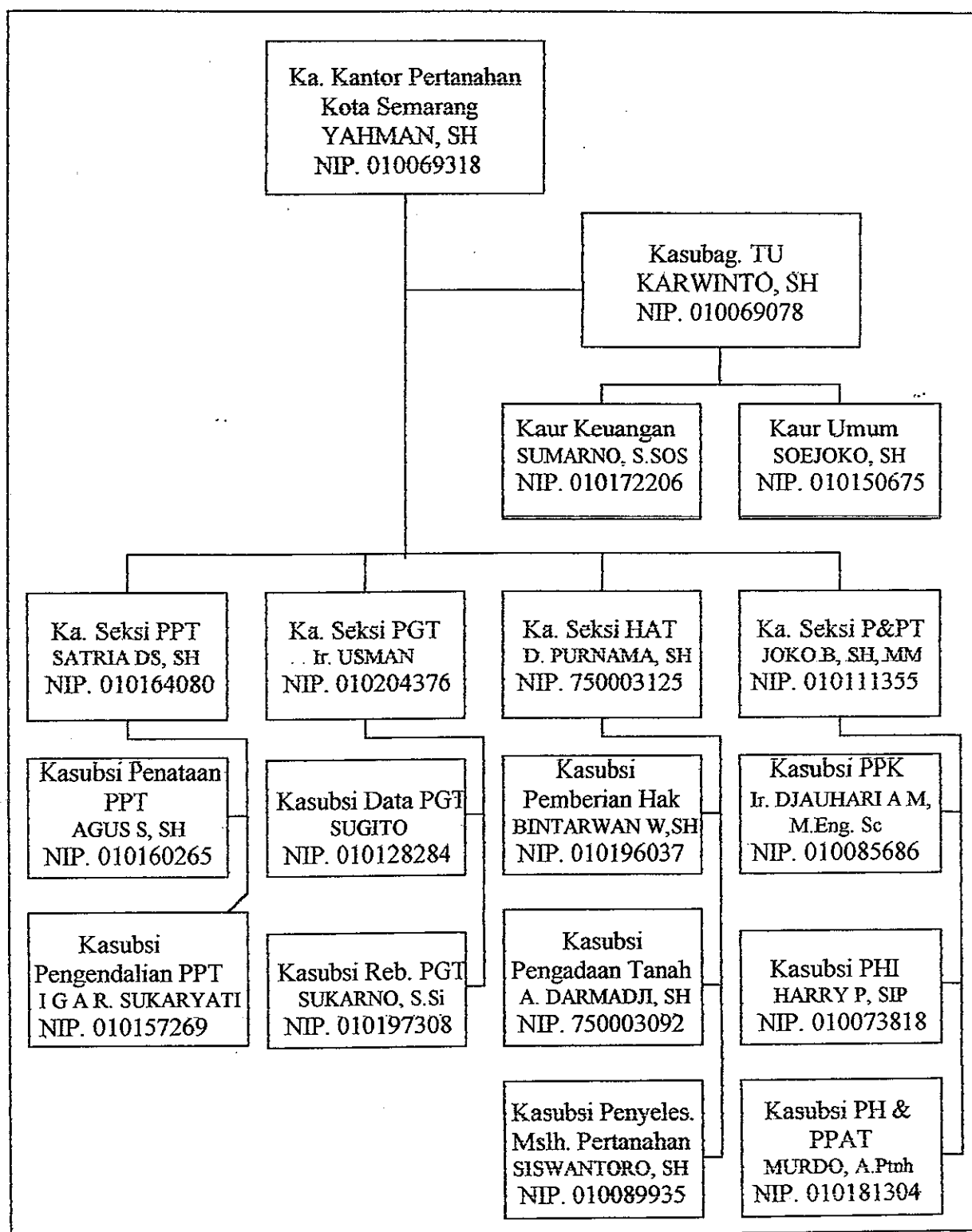
Seksi Pengukuran dan Pendaftaran Tanah (P&PT)

Seksi P&PT mempunyai tugas melakukan pengukuran dan pemetaan serta menyiapkan pendaftaran, peralihan dan pembebanan hak atas tanah serta bimbingan PPAT. Seksi P&PT ini terdiri dari:

- 1). Sub seksi pengukuran, pemetaan dan konversi
- 2). Sub seksi pendaftaran hak dan informasi pertanahan
- 3). Sub seksi peralihan hak, pembebanan hak dan PPAT.

Berikut disajikan struktur organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang secara skematis:

Gambar 6
Stuktur Oragnisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang



B. HASIL PENELITIAN

1. Analisis Kinerja

Hasil penelitian tentang kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang ini didasarkan pada 9 indikator yang ada dalam penelitian ini. Ke-9 indikator tersebut adalah indikator keterbukaan, kemudahan, kepastian, keadilan, profesionalisme petugas, sarana dan fasilitas pelayanan, keamanan, kompensasi serta sistem penanganan keluhan. Masing-masing indikator tersebut terdiri dari beberapa item (sub indikator) yang keseluruhannya berjumlah 26 item (sub indikator) dan setiap item terdiri dari satu pertanyaan/pernyataan.

Analisis tentang kinerja ini dimulai dengan menganalisis setiap item (sub indikator) yang ada dalam setiap indikator. Setelah setiap item dalam satu indikator dianalisis, kemudian skor keseluruhan item (bobot) dalam satu indikator tersebut dicari rata-rata untuk menganalisis kinerja setiap indikator. Setelah semua indikator diukur kinerjanya kemudian total skor keseluruhan dari 9 indikator yang ada dalam penelitian ini dicari rata-ratanya untuk menentukan kinerja Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Jumlah skor tertinggi untuk setiap item = $4 \times 50 = 200$. Jumlah skor terendah untuk setiap item = $1 \times 50 = 50$. Untuk menentukan kinerja setiap item adalah pertama dengan menentukan intervalnya terlebih dahulu. Rumus yang dipakai untuk menentukan interval ini adalah:

$$I = \frac{\text{Range}}{K}$$

Keterangan: I : Interval/Rentang kelas

Range: Skor tertinggi – skor terendah

K : banyak kelas yang ada

Berdasarkan rumus tersebut, interval untuk setiap item adalah:

$$I = \frac{200 - 50}{4} = \frac{150}{4} = 37,5$$

Jadi untuk setiap item dalam indikator gradasi kinerjanya dapat diukur sebagai berikut:

Bobot 50 – 87,5 = Sangat tidak bagus

Bobot 88 – 125 = Tidak bagus

Bobot 125,5 – 163 = Bagus

Bobot > 163 = Sangat bagus

Pengukuran kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang ini dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 50 orang responden, yang diikuti dengan wawancara. Penyebaran kuesioner dan wawancara dilakukan dari tanggal 14 Maret 2005–28 Maret 2005. Berikut informasi tentang responden dalam penelitian ini:

Tabel 5
Status Responden Penelitian

No	Status responden	Jumlah	%
1	Masyarakat umum	45	90
2	Notaris	1	2
3	Pegawai notariat (peg. dari kantor notaris)	2	4
4	Makelar (pensiunan kanwil BPN)	1	2
5	Pegawai <i>developer</i> (pengembang)	1	2
	Jumlah	50	100

Sumber: Data primer

Ada 5 kategori responden dalam penelitian, tetapi sebagian besar dari mereka, yaitu sebesar 90% adalah tergolong masyarakat umum. Masyarakat umum ini tidak seperti kategori lainnya misalnya notaris atau pegawai notariat, bahkan

makelar atau pegawai developer, mereka tergolong awam, artinya pengurusan sertifikasi tanah ini adalah sesuatu yang baru bagi mereka. Tidak seperti notaris atau pegawai notariat, pekerjaan mengurus sertifikasi tanah ini sudah menjadi “makanan” mereka sehari-hari.

Berikut akan disajikan hasil temuan dalam penelitian tentang kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang:

1.1. Kinerja Keterbukaan

Indikator Keterbukaan ini terdiri dari 3 item (sub indikator), masing-masing adalah tingkat keterbukaan informasi mengenai prosedur, tingkat keterbukaan informasi mengenai persyaratan dan tingkat keterbukaan informasi mengenai biaya. Indikator keterbukaan ini terdiri dari 3 pertanyaan, masing-masing pertanyaan nomor 1 untuk tingkat keterbukaan mengenai prosedur, pertanyaan nomor 2 untuk tingkat keterbukaan informasi mengenai persyaratan dan pertanyaan nomor 3 untuk tingkat keterbukaan informasi mengenai biaya. Pertanyaan tersebut diajukan kepada 50 orang responden dalam penelitian.

1.1.a. Tingkat Keterbukaan Informasi Mengenai Prosedur

Tabel 6-1
Tingkat Keterbukaan Informasi Mengenai Prosedur

Tingkat persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi	Bobot
Sangat terbuka	3	12
Terbuka	30	90
Tidak terbuka	16	32
Sangat tidak terbuka	1	1
Jumlah	50	135

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 1 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-1 bobot untuk tingkat keterbukaan informasi mengenai prosedur sebesar 135. Dari rentang skor (bobot) yang ada untuk setiap item dapat dikatakan bahwa tingkat keterbukaan informasi mengenai prosedur adalah dalam kondisi terbuka.

1.1.b. Tingkat Keterbukaan Informasi Mengenai Persyaratan

Tabel 6-2
Tingkat Keterbukaan Informasi Mengenai Persyaratan

Tingkat persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat terbuka	3	12
Terbuka	37	111
Tidak terbuka	10	20
Sangat tidak terbuka	-	-
Jumlah	50	143

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 2 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-2 bobot untuk tingkat keterbukaan informasi mengenai persyaratan sebesar 143. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item dapat dikatakan bahwa tingkat keterbukaan informasi mengenai persyaratan adalah dalam kondisi terbuka.

1.1.c. Tingkat Keterbukaan Informasi Mengenai Biaya

Tabel 6-3
Tingkat Keterbukaan Informasi Mengenai Biaya

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat terbuka	2	8
Terbuka	30	90
Tidak terbuka	18	36
Sangat tidak terbuka	-	-
Jumlah	50	134

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 3 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-3 bobot untuk tingkat keterbukaan informasi mengenai biaya sebesar 134. Dari rentang skor yang ada dapat dikatakan bahwa tingkat keterbukaan informasi mengenai biaya adalah dalam kondisi **terbuka**.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator 1 (a-c) tersebut dirata-rata, akan diperoleh bobot sebesar 137,3 ($135 + 143 + 134 : 3$). Berdasarkan rentang skor yang ada dapat dikatakan bahwa kinerja Keterbukaan di Kantor Pertanahan Kota Semarang berada dalam kondisi **Bagus**.

Walaupun ada beberapa responden yang merasa ada ketidakterbukaan informasi mengenai prosedur, persyaratan dan biaya, tetapi secara keseluruhan kinerja keterbukaan Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dikatakan bagus. Salah seorang responden mengungkapkan: *"Petugas sudah memberikan informasi yang sejelas-jelasnya, baik mengenai prosedur, persyaratan, yang biasanya tertera di blanko dan biaya yang transparan"* (wawancara dengan responden no. 46).

Beberapa responden yang merasa keterbukaan informasi mengenai prosedur, persyaratan dan biaya tidak terbuka dengan alasan antara lain: informasi tentang

persyaratan yang dibutuhkan masih kurang karena kurangnya informasi. Mengenai hal ini sebenarnya Kantor Pertanahan telah menempelkan informasi tentang persyaratan di papan pengumuman. Hanya saja papan pengumuman tentang persyaratan yang dibutuhkan ini letaknya tidak strategis, yaitu tidak di dekat loket melainkan di depan ruang TU (lihat gambar lokasi). Akibatnya, masyarakat umum ada yang tidak tahu tentang keberadaan informasi mengenai persyaratan tersebut.

Selanjutnya, mengenai prosedur dan biaya yang dibutuhkan, ada responden mengemukakan bahwa informasi tentang biaya tersebut diberikan secara sepotong-sepotong, sehingga ketika dipersiapkan sejumlah biaya ternyata masih ada biaya lainnya. Ada responden menyarankan agar disediakan brosur agar pemohon dapat dengan jelas tahu tentang apa yang dibutuhkan dan harus dilakukan. Mengenai brosur ini pun sebenarnya Kantor Pertanahan Kota Semarang telah (pernah) membuatnya (peneliti mengecek mengenai hal ini ke bagian TU).

Sayangnya, brosur yang dibuat tersebut, yang sangat dibutuhkan terutama oleh masyarakat umum yang masih awam, hanya dibuat untuk satu kali anggaran (dicetak satu kali sebanyak 1 rim). Jumlah ini sangat terbatas sekali dibanding dengan jumlah pemohon yang harus dilayani oleh Kantor Pertanahan. Akibatnya, satu kali buat, brosur tersebut habis. Pemohon setelah itu tidak kebagian lagi dan tidak mendapatkan informasi yang lengkap melalui brosur ini. Padahal brosur yang telah dibuat memuat informasi yang lengkap mengenai prosedur, persyaratan dan biaya yang dibutuhkan.

1.2. Kinerja Kemudahan

Indikator kemudahan ini terdiri dari 3 item, yaitu tingkat kemudahan alur pelayanan, tingkat kemudahan memperoleh pelayanan dan tingkat kemudahan

mengakses tempat pelayanan. Setiap item diwakili satu pertanyaan/pernyataan. Pertanyaan/pernyataan nomor 4 untuk tingkat kemudahan alur pelayanan, nomor 5 untuk tingkat kemudahan memperoleh pelayanan dan nomor 6 untuk tingkat kemudahan mengakses tempat pelayanan.

Berikut peneliti menyajikan temuan data hasil penelitian analisis kinerja kemudahan pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang:

1.2.a. Tingkat Kemudahan Alur Pelayanan

Tabel 6-4
Tingkat Kemudahan Alur Pelayanan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat mudah	1	4
Mudah	24	72
Tidak mudah	23	46
Sangat tidak mudah	2	2
Jumlah	50	124

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 4 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-4 bobot untuk tingkat kemudahan alur pelayanan adalah sebesar 124. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item menunjukkan bahwa untuk item tingkat kemudahan alur pelayanan berada dalam kondisi **tidak mudah**.

1.2.b. Tingkat Kemudahan Memperoleh Pelayanan

Tabel 6-5
Tingkat Kemudahan Memperoleh Pelayanan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat mudah	3	12
Mudah	26	78
Tidak mudah	20	40
Sangat tidak mudah	1	1
Jumlah	50	131

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 5 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-5, bobot untuk item tingkat kemudahan memperoleh pelayanan ini adalah sebesar 131. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item menunjukkan bahwa untuk item tingkat kemudahan memperoleh pelayanan ini berada dalam kondisi **mudah**.

1.2.c. Tingkat Kemudahan Mengakses Tempat Pelayanan

Tabel 6-6
Tingkat Kemudahan Mengakses Tempat Pelayanan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat mudah	2	8
Mudah	36	108
Tidak mudah	11	22
Sangat tidak mudah	1	1
Jumlah	50	139

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 6 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-6, bobot untuk tingkat kemudahan mengakses tempat pelayanan adalah sebesar 139. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item

menunjukkan bahwa untuk item tingkat kemudahan mengakses tempat pelayanan ini berada dalam kondisi **mudah**.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator 2 (a-c) dirata-rata, maka akan diperoleh bobot sebesar 131,3. Berdasarkan rentang skor yang ada menunjukkan bahwa kinerja kemudahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang berada dalam kondisi **bagus**.

Secara keseluruhan kinerja kemudahan menunjukkan kondisi bagus. Walaupun demikian, dari tiga item yang ada dua item yaitu tingkat kemudahan memperoleh pelayanan dan tingkat kemudahan mengakses tempat pelayanan menunjukkan skor yang positif (mudah). Sedangkan, satu item lagi, yaitu tingkat kemudahan alur pelayanan menunjukkan skor yang negatif (tidak mudah).

Mengenai skor item yang positif (mudah), itu dirasakan responden untuk kemudahan dalam memperoleh pelayanan dan kemudahan mengakses tempat pelayanan. Ada beberapa yang merasa tidak mudah antara lain disebutkan karena petugasnya yang kurang dan apabila petugas terlambat atau berhalangan tidak ada gantinya atau terpaksa harus menunggu lebih lama.

Sementara itu, untuk item yang kondisinya negatif (tidak mudah), yaitu tingkat kemudahan alur pelayanan, disebutkan antara lain karena prosedur/birokrasi yang panjang sehingga memakan waktu lama atau juga karena birokrasi yang berbelit-belit. Ada beberapa responden yang meminta supaya alur pelayanan dibuat lebih jelas, dipasang di papan atau lebih disederhanakan (responden no. 39, 45, 46 dan 48).

Sebenarnya, papan yang berisi petunjuk tentang alur pelayanan (kurang lebih 1 m x 1 m) di tempel di atas loket hingga hampir menyentuh langit-langit. Akan

tetapi, petunjuk yang dibuat sukar dimengerti bagi yang awam karena memakai kode angka. Juga letaknya tinggi, sehingga setelah beberapa waktu bisa jadi baru terlihat ada papan petunjuk tersebut. Berikut petikan wawancara penulis dengan salah seorang responden:

“Alur pelayanan tidak mudah karena belum jelas petunjuk bagaimana caranya. Seharusnya ada simulasi tentang prosedur supaya masyarakat lebih tahu, tidak hanya melalui cerita saja. Dan itu dilakukan sering-sering. Di samping itu juga, masih tergantung dengan instansi lain, misalnya PBB, tata ruang yang kurang, ini yang membuat pengurusan jadi tambah berbelit-belit” (wawancara dengan responden no. 39).

1.3. Kinerja Kepastian

Indikator kepastian ini terdiri dari 4 item, yaitu tingkat kepastian biaya pelayanan, tingkat kepastian waktu pelayanan, tingkat ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP/SPM) dan tingkat kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan. Pertanyaan/pernyataan untuk indikator ini terdiri dari 4 pertanyaan. Masing-masing pertanyaan/pernyataan nomor 7 untuk tingkat kepastian biaya pelayanan, nomor 8 untuk tingkat kepastian waktu pelayanan, nomor 9 untuk tingkat ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar yang ada dan nomor 10 untuk tingkat kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan.

Berikut disajikan data hasil temuan penelitian yang berkaitan dengan kinerja kepastian:

1.3.a. Tingkat Kepastian Biaya Pelayanan

Tabel 6-7
Tingkat Kepastian Biaya Pelayanan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat pasti	-	-
Pasti	26	78
Tidak pasti	21	42
Sangat tidak pasti	3	3
Jumlah	50	123

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 7 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-7, bobot untuk tingkat kepastian biaya pelayanan adalah sebesar 123. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item menunjukkan bahwa untuk item tingkat kepastian biaya pelayanan ini berada dalam kondisi **tidak pasti**.

1.3.b. Tingkat Kepastian waktu pelayanan

Tabel 6-8
Tingkat Kepastian Waktu Pelayanan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat pasti	-	-
Pasti	29	87
Tidak pasti	19	38
Sangat tidak pasti	2	2
Jumlah	50	127

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 8 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-8, bobot untuk tingkat kepastian waktu pelayanan adalah sebesar 127. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item menunjukkan bahwa untuk item tingkat kepastian waktu pelayanan ini berada dalam kondisi **pasti**.

1.3.c. Tingkat Ketepatan Waktu Penyelesaian Sesuai Standar (SOP)

Tabel 6-9
Tingkat Ketepatan Waktu Penyelesaian Sesuai Standar (SOP)

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat tepat	-	-
Tepat	18	54
Tidak tepat	30	60
Sangat tidak tepat	2	2
Jumlah	50	116

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 9 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-9, bobot untuk tingkat ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar adalah sebesar 116. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item menunjukkan bahwa untuk item tingkat ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar berada dalam kondisi **tidak tepat**.

1.3.d. Tingkat Kepastian Satuan/Petugas yang Memberikan Pelayanan

Tabel 6-10
Tingkat Kepastian Satuan/Petugas yang Memberikan Pelayanan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat pasti	-	-
Pasti	31	93
Tidak pasti	19	38
Sangat tidak pasti	-	-
Jumlah	50	131

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 10 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-10, bobot untuk tingkat kepastian waktu penyelesaian sesuai standar (SOP) adalah sebesar 131. Dari rentang skor yang ada untuk setiap

item menunjukkan bahwa untuk item tingkat kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan berada dalam kondisi **pasti**.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator 3 (a-d) dirata-rata akan diperoleh bobot sebesar 124,25. Berdasarkan rentang skor yang ada menunjukkan bahwa kinerja kepastian di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah **tidak bagus**.

Kinerja kepastian ini terdiri dari 4 item. Dua item, yaitu tingkat kepastian biaya pelayanan dan tingkat ketepatan penyelesaian sesuai standar (SOP) menunjukkan nilai skor yang negatif (tidak pasti/tidak tepat). Dua item lainnya, yaitu tingkat kepastian waktu pelayanan dan tingkat kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan menunjukkan nilai skor yang positif (pasti). Akan tetapi, secara keseluruhan total skor untuk keempat item tersebut apabila dijumlahkan menunjukkan nilai skor yang negatif (tidak bagus).

Dua item yang nilainya positif (pasti), yaitu tingkat kepastian waktu pelayanan dan kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan dinilai responden sudah bagus. Walaupun ada beberapa yang mengatakan kurang, misalnya pernah terjadi seharusnya jadwal buka pukul 08:00 WIB ternyata baru buka pukul 08:30 atau pukul 09:00 WIB. Akan tetapi, secara keseluruhan responden menilai sudah positif.

Sementara itu, ada dua item yang menunjukkan nilai negatif (tidak pasti/tidak tepat), yaitu tingkat kepastian biaya pelayanan dan ketepatan penyelesaian sesuai standar (SOP). Untuk item tingkat kepastian biaya pelayanan, mengapa item ini menunjukkan kinerja yang tidak bagus itu karena ada biaya resmi dan ada yang namanya biaya tidak resmi. Artinya, biaya yang dibayarkan oleh

konsumen tidak sesuai dengan tarif resmi yang semestinya mereka bayar. Berikut petikan wawancara peneliti dengan salah seorang responden:

“Ada biaya yang resmi dan ada biaya yang tidak resmi. Biaya yang resmi pakai kuitansi, sedangkan biaya yang tidak resmi tidak pakai kuitansi hanya tanda tangan. Biaya yang tidak resmi itu namanya percepatan. Kalau mau cepat biayanya Rp 150.000, bisa selesai satu bulan, bisa satu minggu (wawancara dengan responden no. 35).”

Selanjutnya, untuk tingkat ketepatan penyelesaian sesuai standar (SOP) juga menunjukkan nilai yang negatif (tidak tepat). Hal ini disebabkan antara lain karena ulah petugas. Kadang mereka memakai alasan ada raker atau libur. Ada juga yang menyebutkan bahwa ketidaktepatan tersebut terutama terjadi di HAT, karena selesai tidaknya di HAT tidak jelas.

1.4. Kinerja Keadilan

Indikator keadilan ini hanya terdiri dari satu item (sub Indikator). Pertanyaan/pernyataan yang berkaitan dengan indikator keadilan ini adalah pertanyaan nomor 11. Berikut data hasil penelitian tentang kinerja keadilan:

1.4.a. Tingkat Perasaan Adil Menerima Pelayanan

Tabel 6-11
Tingkat Perasaan Adil Menerima Pelayanan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat adil	1	4
Adil	23	69
Tidak adil	25	50
Sangat tidak adil	1	1
Jumlah	50	124

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 11 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-11, bobot dari indikator keadilan ini adalah 124. Berdasarkan rentang skor yang ada menunjukkan bahwa item ini berada dalam

kondisi **tidak adil**. Selanjutnya, karena indikator ini hanya terdiri dari 1 item, maka dapat dikatakan bahwa kinerja keadilan di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah **tidak bagus**.

Hasil wawancara dengan responden menunjukkan ketidakadilan tersebut disebabkan adanya perbedaan pelayanan antara masyarakat umum dengan para notaris atau pegawai notariat. Notaris atau pegawai notariat seringkali didahulukan daripada masyarakat umum. Padahal mereka membawa/mengurus sekaligus beberapa berkas, sedangkan masyarakat umum hanya mengurus satu berkas. Walaupun masyarakat umum hanya mengurus satu berkas, tetapi urusan mereka kalah cepat dibanding notaris atau pegawai notariat. Hal ini yang menimbulkan perasaan tidak adil dalam menerima pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Berikut petikan wawancara peneliti dengan salah seorang responden (masyarakat umum):

“Mohon sebaiknya petugas BPN seharusnya tidak bertindak seperti Petruk dan Bagong, yang senang bergurau dan menganggap seolah-olah bagi rakyat kecil yang tidak memiliki uang dan tanahnya yang berharga nominal kecil persoalan pengurusan dilempar-lempar. Bahkan yang diprioritaskan biro PPAT (notaris). Mohon kembali kepada pengabdian terhadap masyarakat” (wawancara dengan responden no. 7).

Sementara itu, alasan mengapa notaris atau pegawai notariat lebih cepat pelayanan yang diterimanya karena mereka sudah kenal dengan petugas dan tahu liku-liku pengurusan di Kantor Pertanahan. Berikut petikan wawancara peneliti dengan notaris yang menjadi responden penelitian:

“Kalau lewat notaris, lebih mudahnya karena selain mereka sudah tahu jalurnya, juga sudah kenal dengan petugasnya. Mereka (notaris) tinggal diberitahu apa-apa persyaratan yang kurang dan itu bisa dilakukan lewat telepon. Tidak jarang pegawai BPN sendiri yang datang ke kantor mereka

(notaris) untuk mengambil persyaratan yang kurang” (wawancara dengan responden no. 49).

1.5. Kinerja Profesionalisme Petugas

Indikator profesionalisme petugas ini terdiri dari 6 item (sub indikator), yaitu tingkat kedisiplinan petugas, tingkat tanggungjawab petugas, tingkat kemampuan petugas, tingkat kecepatan pelayanan, tingkat kesopanan dan keramahan petugas serta tingkat kejujuran petugas (tidak pungli). Pertanyaan/pernyataan untuk indikator ini ada 6. Pertanyaan/pernyataan nomor 12 untuk tingkat kedisiplinan petugas, nomor 13 untuk tingkat tanggungjawab petugas, nomor 14 untuk tingkat kemampuan petugas, nomor 15 untuk tingkat kecepatan pelayanan, nomor 16 untuk tingkat kesopanan dan keramahan serta nomor 17 untuk tingkat kejujuran petugas.

Berikut disajikan data hasil temuan dalam penelitian yang berkaitan dengan analisis kinerja profesionalisme petugas:

1.5.a. Tingkat Kedisiplinan Petugas

Tabel 6-12
Tingkat Kedisiplinan Petugas

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat disiplin	1	4
Disiplin	33	99
Tidak disiplin	15	30
Sangat tidak disiplin	1	1
Jumlah	50	134

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 12 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-12, bobot untuk item tingkat kedisiplinan petugas adalah sebesar 134. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item menunjukkan bahwa untuk item tingkat kedisiplinan petugas berada dalam kondisi **disiplin**.

1.5.b. Tingkat Tanggungjawab Petugas

Tabel 6-13
Tingkat Tanggungjawab Petugas

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat bertanggungjawab	1	4
Bertanggungjawab	36	108
Tidak bertanggungjawab	10	20
Sangat tdk. Bertgjawab.	3	3
Jumlah	50	135

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 13 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-13, bobot untuk item tingkat tanggungjawab petugas adalah sebesar 135. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item menunjukkan bahwa item tingkat tanggungjawab petugas ini berada dalam kondisi **bertanggungjawab**.

1.5.c. Tingkat Kemampuan Petugas

Tabel 6-14
Tingkat Kemampuan Petugas

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat mampu	2	8
Mampu	30	30
Tidak mampu	17	34
Sangat tidak mampu	1	1
Jumlah	50	133

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 14 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-14 bobot untuk item tingkat kemampuan petugas ini adalah sebesar 133. Dari rentang skor yang ada menunjukkan bahwa item tingkat tanggungjawab petugas ini berada dalam kondisi **Mampu**.

1.5.d. Tingkat Kecepatan Pelayanan

Tabel 6-15
Tingkat Kecepatan Pelayanan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat cepat	-	-
Cepat	19	57
Tidak cepat	30	60
Sangat tidak cepat	1	1
Jumlah	50	118

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 15 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-15 bobot untuk tingkat kecepatan pelayanan adalah sebesar 118. Dari rentang skor yang ada menunjukkan bahwa item tingkat kecepatan pelayanan berada dalam kondisi **tidak cepat**.

1.5.e. Tingkat Kesopanan dan Keramahan Petugas

Tabel 6-16
Tingkat Kesopanan dan Keramahan Petugas

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat sopan dan ramah	3	12
Sopan dan ramah	36	108
Tidak sopan dan ramah	10	20
Sangat tdk sopan & ramah	1	1
Jumlah	50	141

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 16 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-16 bobot untuk tingkat kesopanan dan keramahan petugas adalah sebesar 141. Dari rentang skor yang ada menunjukkan bahwa item tingkat kesopanan dan keramahan petugas ini berada dalam kondisi sopan dan ramah.

1.5.f. Tingkat Kejujuran Petugas (Tidak Pungli)

Tabel 6-17
Tingkat Kejujuran Petugas (Tidak Pungli)

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat jujur	-	-
Jujur	15	45
Tidak jujur	32	64
Sangat tidak jujur	3	3
Jumlah	50	112

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 17 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-17 bobot untuk tingkat kejujuran petugas adalah sebesar 112. Dari rentang skor yang ada menunjukkan bahwa item tingkat kejujuran petugas ini berada dalam kondisi **tidak jujur**. Untuk item ini Kantor Pertanahan memperoleh skor paling rendah dari skor item lainnya.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator 5 (a-f) dirata-rata akan diperoleh bobot sebesar 128,8. Berdasarkan rentang skor yang ada menunjukkan bahwa kinerja profesionalisme petugas di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah **bagus**. Hanya saja perlu dicatat, walaupun secara keseluruhan kinerja profesionalisme petugas ini tergolong bagus, tetapi untuk item tingkat kecepatan pelayanan dan tingkat kejujuran petugas masih tergolong tidak cepat/tidak jujur. Kedua item tersebut perlu mendapat perhatian dari Kantor Pertanahan untuk memperbaiki kinerjanya, karena kecepatan pelayanan dan kejujuran petugas adalah

dua hal vital yang perlu mendapat perhatian serius. Apalagi di era sekarang, yang namanya pungli atau uang tambahan sudah termasuk kategori korupsi yang tengah “digembar-gemborkan” ingin segera diberantas.

Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item yang sudah tergolong positif, dinilai responden memang sudah bagus. Mereka tidak mempermasalahkan kedisiplinan, tanggungjawab, kemampuan serta kesopanan dan keramahan petugas yang dinilai sudah bagus. Berikut petikan wawancara peneliti dengan responden:

“Profesionalisme petugas menurut saya nilainya 7. Supaya lebih bagus, jangan sampai di loket kosong. Ketrampilan petugas perlu rangkap, sehingga bisa menggantikan petugas yang kosong atau tidak ada. Kalau memungkinkan hari Sabtu pelayanan dibuka. Bisa dengan sistem piket dalam rangka menambah pelayanan” (wawancara dengan responden no. 37).

Sementara itu, kedua item yang nilainya masih negatif, yaitu tingkat kecepatan petugas dan kejujuran petugas masih banyak dikeluhkan oleh konsumen. Berikut petikan wawancara dengan responden tentang kecepatan pelayanan:

“Bagusnya pelayanan sertifikasi ini diswastakan biar cepat, karena kalau karyawan swasta yang diutamakan adalah prestasi. Kalau pegawai negeri sipil (PNS) pekerjaan suka ditumpuk-tumpuk. Pelayanan menjadi lambat” (wawancara dengan responden no. 50).

Item lainnya yang nilainya negatif adalah tingkat kejujuran petugas (tidak pungli). Item ini termasuk salah satu item yang nilai skor paling rendah diantara item-item lainnya yang ada dalam penelitian ini. Inilah alasan mengapa item ini harus mendapat perhatian yang serius dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik, khususnya Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Mengapa item tingkat kejujuran petugas ini nilainya negatif itu karena banyaknya terjadi pungli atau uang tambahan selain biaya resmi yang telah

ditetapkan. Ada dua macam uang tambahan yang ada, pertama uang tambahan dalam bentuk tips diberikan karena mereka merasa tidak enak hati atau juga merasa khawatir kalau tidak diberi tip berkas mereka bakal tidak “ditoleh” oleh petugas. Akibatnya, mereka akan menunggu lebih lama dan pilihan mereka adalah memberi tip.

Kedua, uang tambahan selain biaya resmi tersebut diberikan oleh konsumen sebagai “biaya percepatan”. Biaya percepatan ini sudah lazim menjadi istilah sebagai biaya untuk mempercepat pelayanan yang diberikan Kantor pertanahan. Biaya percepatan ini tarifnya bisa negosiasi dengan petugas, bisa juga memakai tarif yang sudah umum seperti terjadi di kalangan notaris atau pegawai notariat. Berikut petikan wawancara peneliti dengan seorang notaris yang menjadi responden dalam penelitian tentang biaya percepatan (biaya tidak resmi):

“Percepatan bisa selesai satu bulan atau paling lebih beberapa hari. Biaya percepatan untuk pengambilan produk Rp 25.000. Di loket 2, untuk pengecekan Rp 5.000, untuk balik nama dengan harga nominal tanah > Rp 100 juta biayanya Rp. 150.000 sedangkan untuk harga nominal tanah > 1 milyar 2 X Rp. 150.000, untuk peningkatan hak Rp 200.000 di loket, sedangkan di HAT bisa lebih gila lagi! Bayar biaya resmi di loket, tetapi biaya percepatan bayarnya di bagian dalam” (wawancara dengan responden no. 49).

1.6. Kinerja Sarana dan Fasilitas Pelayanan

Indikator Sarana dan Fasilitas Pelayanan ini terdiri dari 3 item, yaitu tingkat ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan bagi konsumen, tingkat kenyamanan yang dirasakan konsumen dan tingkat ketersediaan fasilitas penunjang. Pertanyaan/ Pernyataan untuk indikator ini terdiri dari 3 pertanyaan/ pernyataan. Pertanyaan/ pernyataan nomor 18 untuk tingkat ketersediaan sarana dan fasilitas

pelayanan bagi konsumen, nomor 19 untuk tingkat kenyamanan yang dirasakan konsumen dan nomor 20 untuk tingkat ketersediaan fasilitas penunjang.

Berikut disajikan data hasil penelitian yang berkaitan dengan indikator sarana dan fasilitas pelayanan:

1.6.a. Tingkat Ketersediaan Sarana dan Fasilitas Pelayanan Bagi konsumen

Tabel 6-18
Tingkat Ketersediaan Sarana dan Fasilitas Pelayanan Bagi Konsumen

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat lengkap	3	12
Lengkap	18	54
Tidak lengkap	29	58
Sangat tidak lengkap	-	-
Jumlah	50	124

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 18 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-18 bobot untuk item tingkat ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan bagi konsumen adalah sebesar 124. Dari rentang skor yang ada menunjukkan bahwa item tingkat ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan bagi konsumen berada dalam kondisi **tidak lengkap**.

1.6.b. Tingkat Kenyamanan yang Dirasakan Konsumen

Tabel 6-19
Tingkat Kenyamanan yang Dirasakan Konsumen

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat nyaman	2	8
Nyaman	24	72
Tidak nyaman	24	48
Sangat tidak nyaman		
Jumlah	50	128

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 19 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-19 bobot untuk item tingkat kenyamanan yang dirasakan konsumen adalah sebesar 128. Dari rentang skor yang ada dapat dikatakan bahwa item tingkat kenyamanan yang dirasakan konsumen berada dalam kondisi **nyaman**.

1.6.c. Tingkat Ketersediaan Fasilitas Penunjang

Tabel 6-20
Tingkat Ketersediaan Fasilitas Penunjang

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat memadai	1	4
Memadai	27	81
Tidak memadai	21	42
Sangat tidak memadai	1	1
Jumlah	50	128

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 20 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-20 bobot untuk item tingkat ketersediaan fasilitas penunjang adalah sebesar 128. Dari rentang skor untuk setiap item dapat dikatakan bahwa item tingkat ketersediaan fasilitas penunjang ini berada dalam kondisi **memadai**.

Selanjutnya, apabila skor keseluruhan item 6 (a-c) dirata-rata akan diperoleh bobot sebesar 126,6. Dari rentang skor yang ada dapat dikatakan bahwa kinerja sarana dan fasilitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah **bagus**.

Hanya saja perlu dicatat bahwa untuk item tingkat ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan masih tergolong tidak lengkap. Ini disebabkan karena kebanyakan dari responden mengeluhkan tentang ruang tunggu dan tempat duduk, khususnya tempat duduk. Ruang tunggu dianggap kurang luas, sedang tempat duduk masih kurang. Seringkali mereka harus berdiri karena banyaknya konsumen yang mengurus sertifikasi tanah tidak sebanding dengan tempat duduk yang disediakan.

Berikut petikan hasil wawancara peneliti dengan responden:

“Bangku atau tempat duduk yang ada kurang, perlu ditambah lagi, karena kalau lagi banyak yang mengurus sertifikasi tanah ini banyak orang yang tidak dapat tempat duduk. Mereka terpaksa harus menunggu sambil berdiri” (wawancara dengan responden no. 29).

Sementara itu, walaupun ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan bagi konsumen tergolong tidak lengkap, tapi konsumen tetap merasa nyaman. Alasannya karena mereka hanya bisa menerima apa adanya, “ya apa mau dikatakan karena adanya begini ya kita cukup nyaman saja”. Begitu yang dikatakan oleh salah seorang responden dalam penelitian.

Khusus untuk fasilitas penunjang, walaupun responden sebagian besar sudah menyatakan fasilitas penunjang yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang sudah memadai, tetapi masih dikeluhkan tempat parkir yang terbatas apabila dibandingkan dengan banyaknya kendaraan yang parkir serta tidak adanya tukang parkir agak mengganggu aktivitas mereka. Perlu perbaikan aspek ini dalam rangka

lebih meningkatkan kinerja sarana dan fasilitas pelayanan bagi konsumen Kantor Pertanahan Kota Semarang.

1.7. Kinerja Keamanan

Indikator keamanan ini terdiri dari 2 item, yaitu tingkat keamanan lingkungan dan sarana serta tingkat perasaan aman dalam menerima pelayanan. Pertanyaan/pernyataan untuk indikator ini terdiri dari 2 pertanyaan/pernyataan. Pertanyaan/pernyataan nomor 21 untuk tingkat keamanan lingkungan dan sarana, nomor 22 untuk tingkat perasaan aman dalam menerima pelayanan.

Berikut disajikan data temuan hasil penelitian yang berkaitan dengan kinerja keamanan:

1.7.a. Tingkat Keamanan Lingkungan dan Sarana

Tabel 6-21
Tingkat Keamanan Lingkungan dan Sarana

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat aman	3	12
Aman	34	102
Tidak aman	13	26
Sangat tidak aman	-	-
Jumlah	50	140

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 21 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-21 bobot untuk item tingkat keamanan lingkungan dan sarana adalah sebesar 140. Dari rentang skor untuk setiap item dapat dikatakan bahwa tingkat keamanan lingkungan dan sarana di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah aman.

1.7.b. Tingkat Perasaan Aman Menerima Pelayanan

Tabel 6-22
Tingkat Perasaan Aman Menerima Pelayanan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat aman	1	4
Aman	40	120
Tidak aman	9	18
Sangat tidak aman	-	-
Jumlah	50	142

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 22 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-22 bobot untuk item tingkat perasaan aman dalam menerima pelayanan adalah sebesar 142. Total skor ini tergolong paling tinggi dibandingkan dengan item-item lainnya. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item dapat dikatakan bahwa item tingkat perasaan aman dalam menerima pelayanan berada dalam kondisi **aman**.

Selanjutnya, apabila keseluruhan skor item 7 (a-b) dirata-rata akan diperoleh bobot sebesar 141. Berdasarkan rentang skor yang ada dapat dikatakan bahwa kinerja keamanan di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah tergolong **bagus**. Walaupun begitu Kantor Pertanahan Kota Semarang tidak boleh terlena, karena kinerja yang bagus harus tetap dipertahankan. Bila perlu lebih ditingkatkan lagi.

Kinerja keamanan ini apabila dibandingkan dengan item-item dalam indikator lainnya tergolong item yang mendapat skor tertinggi dan berada dalam posisi bagus. Beberapa ada yang mengeluhkan kinerja keamanan ini berkaitan dengan petugas keamanan (satpam) yang belum difungsikan dan tidak adanya petugas parkir dari kantor Pertanahan. Petugas parkir yang ada adalah tukang parkir

dari luar. Selebihnya, keamanan dinilai bagus karena tidak ada keributan, kehilangan ataupun dokumen yang hilang.

1.8. Kinerja Kompensasi

Indikator kompensasi ini terdiri dari dua item, yaitu tingkat ketersediaan kompensasi dan kepuasan yang dirasakan. Ada dua pertanyaan/pernyataan untuk indikator ini. Pertanyaan/pernyataan nomor 23 untuk tingkat ketersediaan kompensasi dan nomor 24 untuk kepuasan yang dirasakan.

Berikut disajikan data temuan hasil penelitian yang berkaitan dengan indikator kompensasi:

1.8.a. Tingkat Ketersediaan Kompensasi

Tabel 6-23
Tingkat Ketersediaan Kompensasi

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat memadai	-	-
Memadai	14	42
Tidak memadai	33	66
Sangat tidak memadai	3	3
Jumlah	50	111

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 23 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-23 bobot untuk item tingkat ketersediaan kompensasi adalah sebesar 111. Total skor ini tergolong total skor paling rendah dari keseluruhan item yang ada dalam penelitian ini. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item dapat dikatakan bahwa item tingkat ketersediaan kompensasi berada dalam kondisi **tidak memadai**.

1.8.b. Tingkat Kepuasan yang Dirasakan

Tabel 6-24
Tingkat Kepuasan yang Dirasakan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat puas	-	-
Puas	10	30
Tidak puas	38	76
Sangat tidak puas	2	2
Jumlah	50	108

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 24 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-24 bobot untuk item tingkat kepuasan yang dirasakan atas aspek kompensasi adalah sebesar 108. Total skor ini adalah tergolong total skor terendah dari keseluruhan item yang ada dalam penelitian ini. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item dapat dikatakan bahwa item tingkat kepuasan yang dirasakan atas aspek kompensasi berada dalam kondisi **tidak puas**.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item 8 (a-b) dirata-rata akan diperoleh bobot sebesar 109,5. Berdasarkan rentang skor yang ada, maka kinerja kompensasi di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah **tidak bagus**. Nilai skor untuk item ini termasuk nilai skor yang terendah dibandingkan dengan indikator lainnya dalam penelitian ini.

Alasan mengapa kinerja dari indikator kompensasi ini tidak bagus karena tidak adanya kompensasi bagi pelayanan yang tidak sesuai dengan standar atau yang dijanjikan. Ketidakpuasan juga timbul karena tidak adanya kompensasi tersebut. Berikut petikan wawancara penulis dengan seorang ibu yang terpaksa mengurus

sendiri sertifikasi tanahnya setelah selama dua tahun ditelantarkan oleh seorang makelar:

“Saya hidup sendiri, saya pilih pakai uang dan minta urus dengan orang lain (makelar). Dua tahun tidak selesai padahal sudah mengeluarkan uang Rp 1,4 juta. Terakhir si makelar minta uang lagi Rp 700.000. Akhirnya saya urus sendiri. Ketika sampai di BPN dan menemui oknum petugas yang bersangkutan saya malah bertengkar. Saya dimarah-marahi dan petugas tersebut sampai mengatakan tidak mau melihat muka saya lagi. Uang yang telah disetorkan sebanyak Rp 1 juta (oleh makelar) kepada petugas ketika saya minta kembali kepada petugas hanya dikembalikan Rp 750.000, sedangkan Rp 250.000 lagi katanya untuk petugas yang bersangkutan. Akhirnya, ada juga seorang ibu (petugas BPN) yang mau memberi penjelasan, tetapi pada akhirnya saya harus mengurus sendiri juga” (wawancara dengan responden no. 3).

Hasil petikan wawancara itu mengisyaratkan bahwa kompensasi, apalagi kompensasi dalam bentuk uang, kecil kemungkinan diberikan kepada konsumen yang pelayanannya tidak sesuai standar yang dijanjikan. Kasus tersebut malah menunjukkan uang yang telah disetorkan bukannya utuh dikembalikan, malah dipotong oleh oknum petugas Kantor Pertanahan. Kalaupun mungkin kompensasi akan diberikan bisa jadi dalam bentuk lain, misalnya percepatan pengurusan atau dispensasi atas pelayanan yang tidak sesuai dengan standar, misalnya atas kasus yang dialami seorang ibu tersebut. Akan tetapi, ternyata itupun tidak dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.

1.9. Kinerja Sistem Penanganan Keluhan

Indikator ini terdiri dari 2 item, yaitu tingkat ketersediaan sistem penanganan keluhan dan tingkat kepuasan yang dirasakan. Pertanyaan/pernyataan untuk indikator ini terdiri dari 2 pertanyaan/pernyataan. Pertanyaan/pernyataan nomor 25

untuk tingkat ketersediaan sistem penanganan keluhan dan nomor 26 untuk kepuasan yang dirasakan.

Berikut disajikan data temuan hasil penelitian yang berkaitan dengan indikator sistem penanganan keluhan:

1.9.a. Tingkat Ketersediaan Sistem Penanganan Keluhan

Tabel 6-25
Tingkat Ketersediaan Sistem Penanganan Keluhan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat memadai	1	4
Memadai	13	39
Tidak memadai	36	72
Sangat tidak memadai	-	-
Jumlah	50	115

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 25 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-25 bobot untuk item tingkat ketersediaan sistem penanganan keluhan adalah sebesar 115. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item dapat dikatakan bahwa item tingkat ketersediaan sistem penanganan keluhan berada dalam kondisi **tidak memadai**.

1.9.b. Tingkat Kepuasan yang Dirasakan

Tabel 6-26
Tingkat Kepuasan yang Dirasakan

Tingkat Persetujuan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat puas	1	4
Puas	14	42
Tidak puas	31	62
Sangat tidak puas	4	4
Jumlah	50	112

Sumber: diolah dari jawaban pertanyaan no. 26 tentang kinerja

Berdasarkan tabel 6-26 bobot untuk item tingkat kepuasan yang dirasakan adalah sebesar 112. Total skor ini termasuk total skor paling rendah selain item tingkat kejujuran petugas dan tingkat ketersediaan kompensasi. Dari rentang skor yang ada untuk setiap item dapat dikatakan bahwa item tingkat kepuasan yang dirasakan konsumen atas sistem penanganan keluhan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang berada dalam kondisi **tidak puas**.

Selanjutnya, apabila secara keseluruhan item 9 (a-b) dirata-rata akan diperoleh bobot sebesar 113,5. Dari rentang skor yang ada dapat dikatakan bahwa kinerja sistem penanganan keluhan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah **tidak bagus**.

Mengenai sistem penanganan keluhan ini, selain ada kotak saran juga di loket 4 ditempel sebuah stiker yang berbunyi: *"Bila ada hambatan dalam pelayanan pertanahan, hubungi kepala kantor pertanahan atau fax. (024) 8319396"*. Inilah bagian dari bentuk sistem yang ada. Apapun bentuknya sistem tersebut, tentu bekerjanya sistem yang ada itu lebih penting. Ternyata seperti dikemukakan

sebelumnya, sistem penanganan keluhan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang dianggap konsumen tidak memadai, artinya sistem itu tidak bekerja dengan bagus.

Alasan mengapa tingkat ketersediaan sistem penanganan keluhan tergolong tidak memadai secara menyeluruh karena keluhan yang disampaikan selain tidak ditanggapi juga karena tidak ada tindak lanjut tentang keluhan yang disampaikan. Berikut petikan wawancara peneliti dengan seorang responden (masyarakat umum), yang pernah mengurus sertifikasi tanah (untuk keluarga) sebanyak tiga kali sejak tahun 2002:

“Maunya saya masyarakat dilayani. Keluhan kita tidak tahu harus melapor kepada siapa. Di sini ada kotak saran ditanggapi atau tidak kita tidak tahu. Ternyata pelayanan yang kita terima tetap seperti ini” (wawancara dengan responden no. 20).

Sementara itu, ketidakpuasan atas sistem penanganan keluhan yang ada disebabkan karena tidak bekerjanya sistem penanganan keluhan yang ada. Berikut petikan wawancara peneliti dengan seorang responden yang boleh jadi merupakan sumbang saran atas bentuk sistem penanganan keluhan yang diinginkan:

“Saya bingung kalau ada kekurangan habis ini mau kemana. Saya belum tahu, belum jelas. Kalau SIM, STNK mudah. Kalau disini persyaratannya banyak. Saya pertama kali mengurus bawa surat-surat saya pikir cukup. Akan tetapi, ketika surat sudah masuk dan diproses, ternyata masih banyak yang kurang. Harus pengukuran dulu, lalu ke tata ruang untuk GS dan KRK. Bagi orang lain mungkin perlu kotak saran untuk menampung keluhan. Bagi saya, daripada kotak saran, saya lebih suka ada loket khusus menangani apa yang menjadi hambatan” (wawancara dengan responden no. 36).

1.10. Kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang Secara Keseluruhan

Setelah menganalisis kinerja per indikator, berikut akan dianalisis kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang secara keseluruhan. Secara keseluruhan jumlah

bobot dari 9 indikator (26 item) apabila dirata-rata akan diperoleh bobot sebesar 127,2. Berdasarkan rentang skor yang ada dapat dikatakan bahwa kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah **Bagus**. Walaupun begitu, perlu digarisbawahi bahwa bagusnya kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang masih “harus” ditingkatkan, karena perbedaan antara total skor yang didapat sehingga menghasilkan kinerja bagus tersebut berbanding tipis dengan rentang skor kinerja yang tidak bagus.

Apabila dilihat dari 26 item yang diukur untuk menentukan kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang tersebut, 15 item tergolong bagus tetapi 11 item masih tergolong tidak bagus. Apabila dilihat dari jumlah indikator, 5 indikator tergolong bagus, sedangkan 4 indikator masih tergolong tidak bagus (secara keseluruhan lihat tabel 9). Jadi perbedaan skor kinerja bagus dengan tidak bagus masih berbanding tipis dan untuk itu peningkatan kinerja yang sungguh-sungguh harus dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.

2. Penilaian Tingkat Kepentingan

Berdasarkan rumus seperti telah dikemukakan pada bab III, pertama-tama, penilaian tingkat kepentingan ini menghasilkan tingkat kesesuaian setelah total skor tingkat kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang, seperti telah diuraikan sebelumnya, dibagi dengan total skor tingkat kepentingan. Selanjutnya, total skor tingkat kepentingan (sumbu Y) dan total skor tingkat kinerja (sumbu X) dari setiap item (sub indikator) dicari rata-ratanya, kemudian dicari rata-rata dari rata-rata keseluruhan untuk menghasilkan suatu diagram Kartesius.

2.1. Analisis Keterbukaan

Analisis Keterbukaan ini terdiri dari 3 aspek, yaitu keterbukaan informasi mengenai prosedur, keterbukaan informasi mengenai persyaratan dan keterbukaan informasi mengenai biaya. Berdasarkan data yang diperoleh dari 50 responden dalam penelitian, telah diperoleh hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dari ketiga aspek tersebut. Berikut disajikan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan:

2.1.a. Keterbukaan Informasi Mengenai Prosedur

Tabel 7-1
Keterbukaan Informasi Mengenai Prosedur

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	20	80
Penting	29	87
Tidak penting	-	-
Sangat tidak penting	1	1
Jumlah	50	168

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 1 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-1 menunjukkan bahwa bobot untuk tingkat kepentingan pelanggan terhadap keterbukaan informasi mengenai prosedur adalah sebesar 168. Sedangkan bobot kinerja Kantor Pertanahan Semarang untuk tingkat keterbukaan informasi mengenai prosedur ini seperti dapat dilihat pada tabel 6-1 adalah sebesar 135. Jadi dari kedua data yang diperoleh tersebut akan menghasilkan tingkat kesesuaian sebesar :

$$80,3\% \left(= \frac{135}{168} \times 100\% \right)$$

2.1.b. Keterbukaan Informasi Mengenai Persyaratan

Tabel 7-2
Keterbukaan Informasi Mengenai Persyaratan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	15	60
Penting	34	104
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	164

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 2 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-2 menunjukkan bobot tingkat kepentingan untuk keterbukaan informasi mengenai persyaratan adalah sebesar 164, sedangkan bobot untuk kinerja seperti terlihat pada tabel 6-2 adalah sebesar 140. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian untuk keterbukaan informasi mengenai persyaratan adalah sebesar 85,3%.

2.1.c. Keterbukaan Informasi Mengenai Biaya

Tabel 7-3
Keterbukaan Informasi Mengenai Biaya

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	22	88
Penting	28	84
Tidak penting	-	-
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	172

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 3 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-3 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk Keterbukaan informasi mengenai biaya adalah sebesar 172. Sedangkan, bobot kinerja untuk

tingkat keterbukaan informasi mengenai biaya seperti dapat dilihat pada tabel 6-3 adalah sebesar 134. Berdasarkan kedua data tersebut dapat diperoleh tingkat kesesuaian untuk keterbukaan informasi mengenai biaya sebesar 77,9%.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator keterbukaan (a-c) tersebut dirata-rata, akan diperoleh bobot tingkat kesesuaian untuk indikator keterbukaan sebesar 81,7%.

2.2. Analisis Kemudahan

Analisis kemudahan ini terdiri dari 3 aspek, yaitu kemudahan alur pelayanan, kemudahan memperoleh pelayanan dan kemudahan mengakses tempat pelayanan. Berdasarkan data yang diperoleh dari 50 responden dalam penelitian, telah diperoleh hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dari ketiga aspek tersebut. Berikut disajikan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan:

2.2.a. Kemudahan Alur Pelayanan

Tabel 7-4
Kemudahan Alur Pelayanan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	14	56
Penting	35	105
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	163

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 4 rentang tingkat kepentingan

Tabel 7-4 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kemudahan alur pelayanan adalah sebesar 163. Sedangkan, bobot kinerja untuk tingkat kemudahan alur pelayanan seperti dapat dilihat pada tabel 6-4 adalah sebesar 124.

Berdasarkan kedua data tersebut tingkat kesesuaian yang diperoleh adalah sebesar 76%.

2.2.b. Kemudahan Memperoleh Pelayanan

Tabel 7-5
Kemudahan Memperoleh Pelayanan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	15	60
Penting	34	102
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	164

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 5 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-5 menunjukkan bobot tingkat kepentingan untuk kemudahan memperoleh pelayanan adalah sebesar 164. Sedangkan skor kinerja untuk tingkat kemudahan memperoleh pelayanan seperti dapat dilihat pada tabel 6-5 adalah sebesar 131. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian untuk kemudahan memperoleh pelayanan sebesar 79,8%.

2.2.c. Kemudahan Mengakses Tempat Pelayanan

Tabel 7-6
Kemudahan Mengakses Tempat Pelayanan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	9	36
Penting	40	120
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	158

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 6 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-6 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kemudahan mengakses tempat pelayanan adalah sebesar 158. Sedangkan bobot kinerja untuk tingkat kemudahan mengakses tempat pelayanan seperti dapat dilihat pada tabel 6-6 adalah sebesar 139. Berdasarkan kedua data tersebut dapat diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 87,9%.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator kemudahan (a-c) tersebut dirata-rata, akan diperoleh bobot tingkat kesesuaian untuk indikator kemudahan sebesar 81,2%.

2.3. Analisis Kepastian

Analisis kepastian ini terdiri dari 4 aspek, yaitu kepastian biaya pelayanan, kepastian waktu pelayanan, ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP) dan kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan. Berdasarkan data yang diperoleh dari 50 responden dalam penelitian, telah diperoleh hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dari keempat aspek tersebut. Berikut disajikan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan:

2.3.a. Kepastian Biaya Pelayanan

Tabel 7-7
Kepastian Biaya Pelayanan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	10	40
Penting	38	114
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	1	1
Jumlah	50	157

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 7 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-7 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kepastian biaya pelayanan adalah sebesar 157. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat kepastian biaya pelayanan seperti dapat dilihat pada tabel 6-7 adalah sebesar 123. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 78,3%.

2.3.b. Kepastian Waktu Pelayanan

Tabel 7-8
Kepastian Waktu Pelayanan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	9	36
Penting	40	120
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	158

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 8 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-8 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kepastian waktu pelayanan adalah sebesar 157. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat kepastian waktu pelayanan seperti dapat dilihat pada tabel 6-8 adalah sebesar 127. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 80,3%.

2.3.c. Ketepatan Waktu Penyelesaian Sesuai Standar (SOP)

Tabel 7-9
Ketepatan Waktu Penyelesaian Sesuai Standar (SOP)

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	17	68
Penting	31	93
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	1	1
Jumlah	50	164

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 9 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-9 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP) adalah sebesar 164. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP) seperti dapat dilihat pada tabel 6-9 adalah sebesar 116. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 70,7%.

2.3.d. Kepastian Satuan/Petugas yang Memberikan Pelayanan

Tabel 7-10
Kepastian Satuan/Petugas yang Memberikan Pelayanan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	12	48
Penting	38	114
Tidak penting	-	-
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	162

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 10 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-10 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan adalah sebesar 162. Sementara itu,

bobot kinerja untuk tingkat kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan seperti dapat dilihat pada tabel 6-10 adalah sebesar 131. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 80,8%.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator kepastian (a-d) tersebut dirata-rata, akan diperoleh bobot tingkat kesesuaian untuk indikator kepastian sebesar 77,5%.

2.4. Analisis Keadilan

Analisi keadilan ini hanya terdiri dari satu aspek, yaitu perasaan adil menerima pelayanan. Berdasarkan data yang diperoleh dari 50 responden dalam penelitian, telah diperoleh hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dari aspek tersebut. Berikut disajikan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan:

2.4.a. Perasaan Adil Menerima Pelayanan

Tabel 7-11
Perasaan Adil Menerima Pelayanan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	7	28
Penting	40	120
Tidak penting	3	6
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	154

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 11 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-11 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk perasaan adil menerima pelayanan adalah sebesar 154. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat perasaan adil menerima pelayanan seperti dapat dilihat pada tabel 6-11

adalah sebesar 124. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian untuk indikator keadilan sebesar 80,5%.

2.5. Analisis Profesionalisme Petugas

Analisis profesionalisme petugas ini terdiri dari 6 aspek, yaitu kedisiplinan petugas, tanggungjawab petugas, kemampuan petugas, kecepatan pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas serta kejujuran petugas. Berdasarkan data yang diperoleh dari 50 responden dalam penelitian, telah diperoleh hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dari keenam aspek tersebut. Berikut disajikan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan:

2.5.a. Kedisiplinan Petugas

Tabel 7-12
Kedisiplinan Petugas

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	9	36
Penting	39	117
Tidak penting	2	4
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	157

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 12 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-12 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kedisiplinan petugas adalah sebesar 157. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat kedisiplinan petugas seperti dapat dilihat pada tabel 6-12 adalah sebesar 134. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 85,3%.

2.5.b. Tanggungjawab Petugas

Tabel 7-13
Tanggungjawab Petugas

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	11	44
Penting	37	111
Tidak penting	2	4
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	159

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 13 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-13 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk tanggungjawab petugas adalah sebesar 159. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat tanggungjawab petugas seperti dapat dilihat pada tabel 6-13 adalah sebesar 135. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 84,9%.

2.5.c. Kemampuan Petugas

Tabel 7-14
Kemampuan Petugas

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	6	24
Penting	41	123
Tidak penting	3	6
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	153

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 14 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-14 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kemampuan petugas adalah sebesar 153. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat

kemampuan petugas seperti dapat dilihat pada tabel 6-14 adalah sebesar 133.

Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 86,9%.

2.5.d. Kecepatan Petugas

Tabel 7-15
Kecepatan Petugas

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	12	48
Penting	34	102
Tidak penting	4	8
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	158

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 15 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-15 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kecepatan petugas adalah sebesar 158. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat kecepatanm petugas seperti dapat dilihat pada tabel 6-15 adalah sebesar 118. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 74,6%.

2.5.e. Kesopanan dan Keramahan Petugas

Tabel 7-16
Kesopanan dan Keramahan Petugas

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	8	32
Penting	40	120
Tidak penting	2	4
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	156

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 16 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-16 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kesopanan dan keramahan petugas adalah sebesar 156. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat kesopanan dan keramahan petugas seperti dapat dilihat pada tabel 6-16 adalah sebesar 141. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 90,3%.

2.5.f. Kejujuran Petugas

Tabel 7-17
Kejujuran Petugas

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	18	72
Penting	30	90
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	1	1
Jumlah	50	165

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 17 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-17 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kejujuran petugas adalah sebesar 165. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat kejujuran petugas seperti dapat dilihat pada tabel 6-17 adalah sebesar 112. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 67,8%.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator profesionalisme petugas (a-f) tersebut dirata-rata, akan diperoleh bobot tingkat kesesuaian untuk indikator profesionalisme petugas sebesar 81,5%.

2.6. Analisis Sarana dan Fasilitas Pelayanan

Analisis sarana dan fasilitas pelayanan ini terdiri dari 3 aspek, yaitu ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan bagi konsumen. Kenyamanan yang

dirasakan konsumen dan ketersediaan fasilitas penunjang. Berdasarkan data yang diperoleh dari 50 responden dalam penelitian, telah diperoleh hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dari ketiga aspek tersebut. Berikut disajikan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan:

2.6.a. Ketersediaan Sarana dan Fasilitas Pelayanan

Tabel 7-18
Ketersediaan Sarana dan Fasilitas Pelayanan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	12	48
Penting	35	105
Tidak penting	3	6
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	159

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 18 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-18 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan adalah sebesar 159. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan seperti dapat dilihat pada tabel 6-18 adalah sebesar 124. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 77,9%.

2.6.b. Kenyamanan yang Dirasakan

Tabel 7-19
Kenyamanan yang Dirasakan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	7	28
Penting	40	120
Tidak penting	3	6
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	154

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 19 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-19 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kenyamanan yang dirasakan adalah sebesar 154. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat kenyamanan yang dirasakan seperti dapat dilihat pada tabel 6-19 adalah sebesar 128. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 83,1%.

2.6.c. Ketersediaan Fasilitas Penunjang

Tabel 7-20
Ketersediaan Fasilitas Penunjang

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	8	32
Penting	39	117
Tidak penting	2	4
Sangat tidak penting	1	1
Jumlah	50	154

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 20 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-20 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk ketersediaan fasilitas penunjang adalah sebesar 154. Sementara itu, bobot kinerja

untuk tingkat ketersediaan fasilitas penunjang seperti dapat dilihat pada tabel 6-20 adalah sebesar 128. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 83,1%.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator sarana dan fasilitas pelayanan (a-c) tersebut dirata-rata, akan diperoleh bobot tingkat kesesuaian untuk indikator sarana dan fasilitas pelayanan sebesar 81,3%.

2.7. Analisis Keamanan

Analisis keamanan ini terdiri dari 2 aspek, yaitu keamanan lingkungan dan sarana serta perasaan aman dalam menerima pelayanan. Berdasarkan data yang diperoleh dari 50 responden dalam penelitian, telah diperoleh hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dari kedua aspek tersebut. Berikut disajikan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan:

2.7.a. Keamanan Lingkungan dan Sarana

Tabel 7-21
Keamanan Lingkungan dan Sarana

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	11	44
Penting	38	114
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	160

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 21 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-21 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk Keamanan lingkungan dan sarana adalah sebesar 160. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat keamanan lingkungan dan sarana seperti dapat dilihat pada tabel 6-21 adalah

sebesar 140. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 87,5%.

2.7.b. Perasaan Aman dalam Menerima Pelayanan

Tabel 7-22
Perasaan Aman dalam Menerima Pelayanan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	7	28
Penting	43	129
Tidak penting	-	-
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	157

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 22 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-22 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk perasaan aman dalam menerima pelayanan adalah sebesar 157. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat perasaan aman dalam menerima pelayanan seperti dapat dilihat pada tabel 6-22 adalah sebesar 142. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 90,4%.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator keamanan (a-b) tersebut dirata-rata, akan diperoleh bobot tingkat kesesuaian untuk indikator keamanan sebesar 88,9%.

2.8. Analisis Kompensasi

Analisis kompensasi ini terdiri dari 2 aspek, yaitu ketersediaan kompensasi dan kepuasan yang dirasakan. Berdasarkan data yang diperoleh dari 50 responden dalam penelitian, telah diperoleh hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dari

kedua aspek tersebut. Berikut disajikan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan:

2.8.a. Ketersediaan Kompensasi .

Tabel 7-23
Ketersediaan Kompensasi

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	10	40
Penting	37	111
Tidak penting	3	6
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	157

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 23 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-23 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk ketersediaan kompensasi adalah sebesar 157. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat ketersediaan kompensasi seperti dapat dilihat pada tabel 6-23 adalah sebesar 111. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 70,7%.

2.8.b. Kepuasan yang Dirasakan

Tabel 7-24
Kepuasan yang Dirasakan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	6	24
Penting	39	117
Tidak penting	5	10
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	151

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 24 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-24 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk kepuasan yang dirasakan adalah sebesar 151. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat kepuasan yang dirasakan seperti dapat dilihat pada tabel 6-24 adalah sebesar 108. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 71,5%.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator kompensasi (a-b) tersebut dirata-rata, akan diperoleh bobot tingkat kesesuaian untuk indikator kompensasi sebesar 71,1%.

2.9. Analisis Sistem Penanganan Keluhan

Analisis sistem penanganan keluhan ini terdiri dari 2 aspek, yaitu ketersediaan sistem penanganan keluhan dan kepuasan yang dirasakan. Berdasarkan data yang diperoleh dari 50 responden dalam penelitian, telah diperoleh hasil penilaian terhadap tingkat kepentingan dari kedua aspek tersebut. Berikut disajikan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan:

2.9.a. Ketersediaan Sistem Penanganan Keluhan

Tabel 7-25
Ketersediaan Sistem Penanganan Keluhan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	10	40
Penting	39	117
Tidak penting	1	2
Sangat tidak penting	-	-
Jumlah	50	159

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 25 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-25 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepentingan untuk ketersediaan sistem penanganan keluhan adalah sebesar 159. Sementara itu, bobot

kinerja untuk tingkat ketersediaan sistem penanganan keluhan seperti dapat dilihat pada tabel 6-25 adalah sebesar 115. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 72,3%.

2.9.b. Kepuasan yang Dirasakan

Tabel 7-26
Kepuasan yang Dirasakan

Tingkat Kepentingan (skor 1-4)	Frekuensi (n)	Bobot
Sangat penting	8	32
Penting	38	114
Tidak penting	3	6
Sangat tidak penting	1	1
Jumlah	50	153

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 26 tentang tingkat kepentingan

Tabel 7-26 menunjukkan bahwa bobot tingkat kepuasan yang dirasakan adalah sebesar 153. Sementara itu, bobot kinerja untuk tingkat kepuasan yang dirasakan seperti dapat dilihat pada tabel 6-26 adalah sebesar 112. Berdasarkan kedua data tersebut diperoleh tingkat kesesuaian sebesar 73,2%.

Selanjutnya, apabila keseluruhan item dalam indikator sistem penanganan keluhan (a-b) tersebut dirata-rata, akan diperoleh bobot tingkat kesesuaian untuk indikator sistem penanganan keluhan sebesar 72,7%.

2.10. Analisis tingkat Kepentingan Secara Keseluruhan

Setelah menganalisis tingkat kepentingan per indikator, berikut akan dianalisis tingkat kepentingan secara keseluruhan. Secara keseluruhan jumlah bobot dari 9 indikator (26 item) apabila dirata-rata akan diperoleh bobot tingkat kesesuaian sebesar 79,90% (rangkuman lihat tabel 8).

Tabel 8
 Penilaian Tingkat Kesesuaian Terhadap Aspek-Aspek Pelayanan Publik
 Kantor Pertanahan Kota Semarang

No.	Aspek-Aspek yang Dinilai	Nilai Tingkat Kinerja	Nilai Tingkat Kepentingan	Tingkat Kesesuaian (%)
1	Keterbukaan informasi mengenai prosedur	135	168	80,3
2	Keterbukaan info. mengenai persyaratan	143	164	85,3
3	Keterbukaan informasi mengenai biaya	134	172	77,9
4	Kemudahan alur pelayanan	124	163	76
5	Kemudahan memperoleh pelayanan	131	164	79,8
6	Kemudahan mengakses tempat pel.	139	158	87,9
7	Kepastian biaya pelayanan	123	157	78,3
8	kepastian waktu pelayanan	127	158	80,3
9	Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP)	116	164	70,7
10	Kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan	131	162	80,8
11	Perasaan adil menerima pelayanan	124	154	80,5
12	Kedisiplinan petugas	134	157	85,3
13	Tanggungjawab petugas	135	159	84,9
14	Kemampuan petugas	133	153	86,9
15	Kecepatan pelayanan	118	158	74,6
16	Kesopanan dan keramahan petugas	141	156	90,3
17	Kejujuran petugas (tidak pungli)	112	165	67,8
18	Ketersediaan sarana dan fasilitas pel.	124	159	77,9
19	Kenyamanan yang dirasakan konsumen	128	154	83,1
20	Ketersediaan fasilitas penunjang	128	154	83,1
21	Keamanan lingkungan dan sarana	140	160	87,5
22	Perasaan aman dalam menerima pel.	142	157	90,4
23	Ketersediaan kompensasi	111	157	70,7
24	Kepuasan yang dirasakan	108	151	71,5
25	Ketersediaan sistem penanganan keluhan	115	159	72,3
26	Kepuasan yang dirasakan	112	153	73,2
	Rata-rata (\bar{X})	127,23	159,07	79,90

Sumber: Diolah dari data primer

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Analisis hasil penelitian ini akan menyajikan dua hal sesuai dengan 2 permasalahan pokok dalam penelitian ini. Pertama, akan disajikan analisis hasil pengukuran kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang secara keseluruhan. Kedua, akan disajikan tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan tingkat kesesuaian antara pelayanan yang diterima (kinerja) dengan pelayanan yang diharapkan (tingkat kepentingan).

1. Analisis Kinerja Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang

Berdasarkan perhitungan seperti telah diuraikan pada bagian sebelumnya, tabel 9 menunjukkan bahwa total bobot secara keseluruhan dari 9 indikator yang ada dalam penelitian ini adalah sebesar 127,23. Berdasarkan rentang skor yang ada seperti telah diuraikan pada bagian sebelumnya, total bobot tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang berada dalam kondisi bagus. Secara keseluruhan 5 indikator dari 9 indikator yang ada berada dalam kondisi bagus, sedang 4 indikator lainnya berada dalam kondisi tidak bagus.

Kelima indikator yang berada dalam kondisi bagus tersebut adalah indikator keterbukaan, kemudahan, profesionalisme petugas, sarana dan fasilitas pelayanan serta keamanan. Sedangkan, 4 indikator yang berada dalam kondisi tidak bagus adalah indikator kepastian, keadilan, kompensasi dan sistem penanganan keluhan. Apabila dilihat dari banyaknya item (sub indikator), maka dari 26 item yang ada 15 item tergolong bagus, sedang 11 item tergolong tidak bagus.

Tabel 9
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Aspek yang Diukur	Hasil Pengukuran	Bobot
1. Kinerja Keterbukaan		
a. Tingkat Keterbukaan Info. Mengenai Prosedur	Terbuka	135
b. Tk. Keterbukaan Info. Mengenai Persyaratan	Terbuka	143
c. Tingkat Keterbukaan Info. Mengenai Biaya	Terbuka	134
Rata-rata (\bar{X}) indikator 1	Bagus	137,3
2. Kinerja Kemudahan		
a. Tingkat Kemudahan Alur Pelayanan	Tidak Mudah	124
b. Tingkat Kemudahan Meperloleh Pelayanan	Mudah	131
c. Tingkat Kemudahan Mengakses tempat Pelayanan	Mudah	139
Rata-rata (\bar{X}) indikator 2	Bagus	131,3
3. Kinerja Kepastian		
a. Tingkat Kepastian Biaya Pelayanan	Tidak Pasti	123
b. Tingkat Kepastian Waktu Pelayanan	Pasti	127
c. Tingkat Ketepatan Wkt Penyelesaian Sesuai Standar	Tidak Tepat	116
d. Tingkat Kepastian Satuan/Petugas yg Member.Pel.	Pasti	131
Rata-rata (\bar{X}) indikator 3	Tidak bagus	124,25
4. Kinerja Keadilan		
a. Tingkat Perasaan Adil menerima Pelayanan	Tidak Adil	124
Rata-rata (\bar{X}) indikator 4	Tidak Bagus	124
5. Kinerja Profesionalisme Petugas		
a. Tingkat Kedisiplinan Petugas	Disiplin	134
b. Tingkat Tanggungjawab Petugas	Bertanggungjwb.	135
c. Tingkat kemampuan Petugas	Mampu	133
d. Tingkat Kecepatan Pelayanan	Tidak Cepat	118
e. Tingkat Kesopanan dan Keramahan Petugas	Sopan & Ramah	141
f. Tingkat Kejujuran Petugas	Tidak Jujur	112
Rata-rata (\bar{X}) indikator 5	Bagus	128,8

Tabel 9
Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Aspek yang Diukur	Hasil Pengukuran	Bobot
6. Kinerja Sarana dan Fasilitas Pelayanan		
a. Tingkat Ketersediaan Sarana dan Fasilitas Pelayanan	Tidak Lengkap	124
b. Tingkat Kenyamanan yang Dirasakan Konsumen	Nyaman	128
c. Tingkat Ketersediaan Fasilitas Penunjang	Memadai	128
Rata-rata (\bar{X}) indikator 6	Bagus	126,6
7. Kinerja Keamanan		
a. Tingkat Keamanan Sarana dan Fasilitas	Aman	140
b. Tingkat Perasaan Aman dalam Menerima pelayanan	Aman & Tenang	142
Rata-rata (\bar{X}) indikator 7	Bagus	141
8. Kinerja Kompensasi		
a. Tingkat Ketersediaan Kompensasi	Tidak Memadai	111
b. Kepuasan yang Dirasakan	Tidak Puas	108
Rata-rata (\bar{X}) indikator 8	Tidak Bagus	109,5
9. Kinerja Sistem Penanganan Keluhan		
a. Tingkat Ketersediaan Sistem Penanganan Keluhan	Tidak Memadai	115
b. Kepuasan yang Dirasakan	Tidak Puas	112
Rata-rata (\bar{X}) indikator 9	Tidak Bagus	113,5
Rata-rata (\bar{X}) Keseluruhan (indikator 1- 9)	Bagus	127,23

Sumber: Rekapitulasi Hasil Penelitian Penulis

2. Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan perhitungan seperti telah diuraikan pada bagian sebelumnya, peneliti akan menyajikan penilaian tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan perhitungan rata-rata dan penyajian dalam bentuk diagram Kartesius. Berdasarkan penyajian Diagram Kartesius tersebut akan dapat dilihat mana aspek-aspek yang perlu dipertahankan dan mana aspek-aspek yang perlu ditingkatkan kinerjanya dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan atau dalam hal ini masyarakat yang dilayani oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Berikut peneliti akan menyajikan perhitungan rata-rata setelah penilaian tingkat kepentingan dan kinerja dilakukan (lihat tabel 10) dan penyajian dalam bentuk diagram Kartesius (lihat gambar 7):

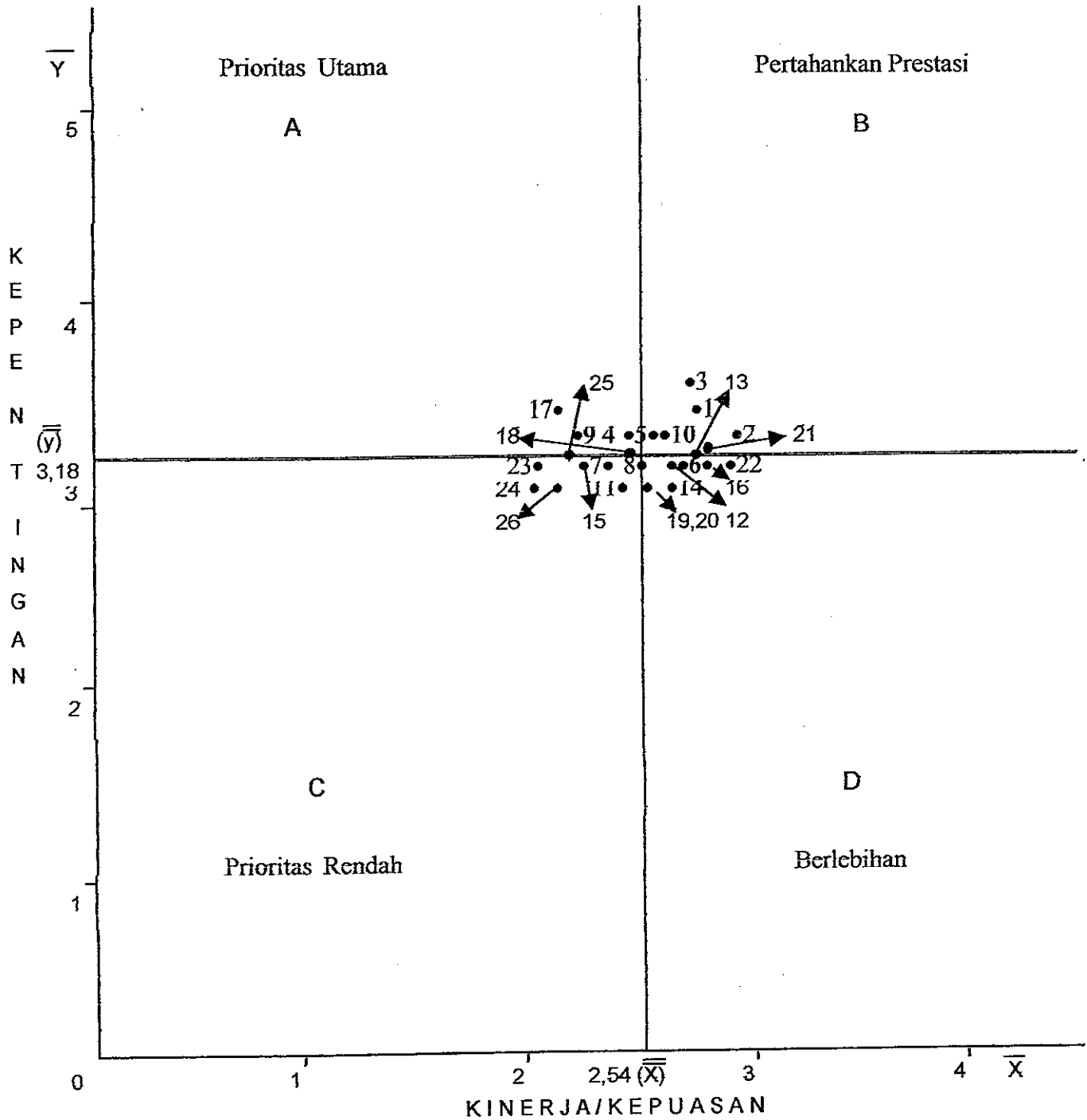
Tabel 10
Perhitungan Rata-Rata dari Penilaian Kinerja dan Penilaian Kepentingan
pada Aspek-Aspek yang Mempengaruhi Pelanggan
Kantor Pertanahan Kota Semarang

No.	Aspek-Aspek yang Dinilai	Penilaian Kinerja	Penilaian Kepentgn.	\bar{X}	\bar{Y}
1	Keterbukaan informasi mengenai prosedur	135	168	2,70	3,38
2	Keterbukaan info. mengenai persyaratan	143	164	2,86	3,28
3	Keterbukaan informasi mengenai biaya	134	172	2,68	3,44
4	Kemudahan alur pelayanan	124	163	2,48	3,26
5	Kemudahan memperoleh pelayanan	131	164	2,62	3,28
6	Kemudahan mengakses tempat pel.	139	158	2,78	3,16
7	Kepastian biaya pelayanan	123	157	2,46	3,14
8	kepastian waktu pelayanan	127	158	2,54	3,16
9	Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP)	116	164	2,32	3,28
10	Kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan	131	162	2,63	3,24
11	Perasaan adil menerima pelayanan	124	154	2,48	3,08
12	Kedisiplinan petugas	134	157	2,68	3,14
13	Tanggungjawab petugas	135	159	2,70	3,18
14	Kemampuan petugas	133	153	2,66	3,06
15	Kecepatan pelayanan	118	158	2,36	3,16
16	Kesopanan dan keramahan petugas	141	156	2,82	3,12
17	Kejujuran petugas (tidak pungli)	112	165	2,24	3,30
18	Ketersediaan sarana dan fasilitas pel.	124	159	2,48	3,18
19	Kenyamanan yang dirasakan konsumen	128	154	2,56	3,08
20	Ketersediaan fasilitas penunjang	128	154	2,56	3,08
21	Keamanan lingkungan dan sarana	140	160	2,80	3,20
22	Perasaan aman dalam menerima pel.	142	157	2,84	3,14
23	Ketersediaan kompensasi	111	157	2,22	3,14
24	Kepuasan yang dirasakan	108	151	2,16	3,02
25	Ketersediaan sistem penanganan keluhan	115	159	2,30	3,18
26	Kepuasan yang dirasakan	112	153	2,24	3,06
	Rata-rata (\bar{X} dan \bar{Y})			2,54	3,18

Sumber: Hasil perhitungan data primer

G

Gambar 7
Diagram Kartesius dari Aspek-Aspek yang Mempengaruhi
Pelayanan Publik kantor Pertanahan Kota Semarang



Berdasarkan diagram Kartesius seperti dapat dilihat pada gambar 7, letak dari unsur-unsur kinerja/pelaksanaan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang terbagi menjadi empat bagian. Adapun interpretasi dari diagram Kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a.. Kuadran A (Prioritas Utama)

Menunjukkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang yang berada dalam kuadran ini penanganannya perlu diprioritaskan. Keberadaan aspek-aspek dalam kuadran ini *dinilai sangat penting, tetapi kinerjanya masih tidak memuaskan.*

Aspek-Aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- Kemudahan alur pelayanan (item 4)
- Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar /SOP (item 9)
- Kejujuran petugas (item 17)

Apabila dilihat letak ketiga aspek tersebut pada diagram Kartesius, aspek kejujuran petugas (item 17) berada pada posisi teratas. Artinya, aspek kejujuran petugas ini dianggap pelanggan sangat penting dan menjadi prioritas utama yang berada pada posisi teratas untuk diperbaiki kinerjanya. Tidak mengherankan mengingat memang banyaknya pungli (biaya tidak resmi) yang terjadi di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Di samping ketiga aspek tersebut, ada dua aspek lagi yang letaknya di tengah-tengah garis rata-rata antara tingkat kepentingan (sumbu Y) yang dianggap sangat penting dan tidak penting, tetapi kinerja kedua aspek tersebut tidak memuaskan. Artinya, kedua aspek tersebut bisa jadi termasuk aspek yang tingkat

prioritasnya tinggi, bisa juga rendah. Akan tetapi, mengingat kedua aspek tersebut erat kaitannya dengan tingkat kepuasan pelanggan dan perlu peningkatan kinerja agar kepuasan pelanggan terpenuhi, perlu juga perbaikan pada kedua aspek tersebut. Kedua aspek tersebut adalah:

- Ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan (item 18)
- Ketersediaan sistem penanganan keluhan (item 25).

b. Kuadran B (Pertahankan Prestasi)

Menunjukkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan. Pada umumnya, aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini *kinerjanya/tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan kepentingan dan harapan pelanggan, sehingga dapat memuaskan pelanggan.*

Aspek-aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- Keterbukaan informasi mengenai prosedur (item 1)
- Keterbukaan informasi mengenai persyaratan (item 2)
- Keterbukaan informasi mengenai biaya (item 3)
- Kemudahan memperoleh pelayanan (item 5)
- Kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan (item 10)
- Keamanan sarana dan fasilitas (item 21)

Apabila dilihat letak aspek-aspek tersebut pada diagram Kartesius, aspek keterbukaan informasi mengenai persyaratan (item 2) adalah aspek yang kinerjanya terbagus diantara aspek-aspek lain yang berada dalam kuadran B ini.

Akan tetapi, aspek yang menurut pelanggan sangat penting dan untuk itu perlu

dipertahankan kinerjanya pada urutan teratas adalah aspek keterbukaan informasi mengenai biaya (item 3).

c. Kuadran C (Prioritas Rendah)

Menunjukkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang yang berada dalam kuadran ini *dianggap kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan dan kinerjanya juga tidak bagus.*

Aspek-Aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- Kepastian biaya pelayanan (item 7)
- Perasaan adil dalam menerima pelayanan (item 11)
- Kecepatan pelayanan (item 15)
- Ketersediaan kompensasi (item 23)
- Kepuasan yang dirasakan atas ketersediaan kompensasi (item 24)
- Kepuasan yang dirasakan atas sistem penanganan keluhan (item 26)

d. Kuadran D (Berlebihan)

Menunjukkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya. *Aspek-aspek tersebut dianggap kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan, tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan sangat baik oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang sehingga memuaskan pelanggan. Berlebihan disini berarti pelaksanaannya sangat baik, tetapi kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan.*

Aspek-aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- Kemudahan mengakses tempat pelayanan (item 6)
- Kedisiplinan petugas (item 12)

- Kemampuan petugas (item 14)
- Kesopanan dan keramahan petugas (item 16)
- Kenyamanan yang dirasakan konsumen (item 19)
- Ketersediaan fasilitas penunjang (item 20)
- Perasaan aman dalam menerima pelayanan (item 22)

Di samping ketujuh aspek tersebut, ada dua aspek lagi yang satu letaknya berada digaris rata-rata tingkat kepentingan (sumbu Y), tetapi lebih cocok letaknya di kuadran ini karena aspek-aspek lain dalam indikator yang sama (profesionalisme petugas) berada pada posisi yang kurang lebih tidak berjauhan, yang kedua berada digaris rata-rata kinerja (sumbu X). Kedua aspek tersebut adalah:

- Kepastian waktu pelayanan (item 8)
- Kemampuan petugas (item 13)

C. DISKUSI

Berdasarkan temuan hasil penelitian seperti telah diuraikan pada bagian sebelumnya, dapat diketahui bahwa kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang tergolong berada dalam kondisi bagus. Akan tetapi, bagusnya kinerja tersebut masih kritis, karena berbanding tipis dengan posisi kinerja yang tidak bagus. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja agar lebih bagus dan kepuasan pelanggan bertambah maka perbaikan kinerja pada aspek-aspek yang kinerjanya masih tidak bagus dan tidak memuaskan pelanggan masih harus terus dilakukan.

Hasil penelitian menunjukkan dari 9 indikator yang diukur 5 indikator berada dalam kondisi bagus, sedang 4 indikator lainnya berada dalam kondisi tidak bagus. Apabila dirinci berdasarkan item (sub indikator), dari 26 item yang diukur 15 tergolong berada dalam kondisi bagus, sedang 11 item lainnya berada dalam kondisi tidak bagus.

Dilihat secara lebih spesifik melalui diagram Kartesius, 5 aspek (item) tergolong berada pada kuadran dimana prioritas perbaikan menjadi urutan prioritas utama. Kelima aspek yang menjadi prioritas utama dalam rangka perbaikan adalah: aspek alur pelayanan yang dinilai pelanggan masih panjang dan berbelit-belit, aspek ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar yang dinilai pelanggan masih suka “molor” dari standar yang dijanjikan, aspek kejujuran petugas yang dinilai pelanggan masih banyaknya terjadi pungli oleh petugas, aspek ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan yang dinilai pelanggan masih kurang terutama tempat duduk dan aspek ketersediaan sistem penanganan keluhan yang dinilai pelanggan masih tidak memadai. Dari kelima aspek tersebut aspek kejujuran petugas berada pada urutan prioritas teratas untuk diperbaiki.

Servqual yang dikemukakan oleh Zeithaml, dkk (1990), seperti telah diuraikan pada bab sebelumnya, menyebutkan bahwa kualitas pelayanan yang baik adalah pertemuan atau melebihi apa yang diharapkan konsumen dari pelayanan yang diberikan. Tinggi rendahnya kualitas pelayanan tergantung pada kinerja yang diberikan dalam konteks apa yang konsumen harapkan. Artinya, apabila suatu organisasi menginginkan kinerja pelayanannya tergolong baik, maka organisasi tersebut harus dapat memenuhi apa yang konsumen harapkan.

Berkaitan dengan hasil penelitian ini, apa yang diharapkan konsumen untuk dipenuhi adalah apa yang menurut mereka sangat penting dan oleh karenanya kinerja dari aspek mana yang menurut mereka sangat penting ini perlu diprioritaskan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Aspek-aspek yang berada di atas sumbu Y ($> 3,18$) adalah apa yang menurut konsumen sangat penting dalam rangka memenuhi kepuasannya. Oleh karena itu, dalam rangka memberikan citra pelayanan yang berkualitas baik seperti yang dikemukakan dalam *servqual*, aspek-aspek tersebut perlu mendapat perhatian serius dari pihak Kantor Pertanahan.

Aspek-aspek yang menurut konsumen sangat penting dalam rangka memenuhi kepuasannya tersebut ada yang berada dalam kondisi kinerjanya bagus dan ada aspek-aspek yang berada dalam kondisi kinerja tidak bagus. Oleh sebab itu, dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan seperti apa yang mereka harapkan aspek-aspek yang tergolong bagus dan perlu dipertahankan kinerjanya (kuadran B), seharusnya dipertahankan kinerjanya. Sebaliknya, aspek-aspek yang menurut pelanggan sangat penting tetapi kinerjanya tidak memuaskan (kuadran A), seharusnya mendapat perhatian serius dan menjadi prioritas utama untuk segera diperbaiki kinerjanya.

Servqual sektor publik dalam NPS seperti dikemukakan oleh Denhardt (2003) menyebutkan “*Public servant do not deliver customer service, they deliver democracy*”. Para administrator juga seharusnya menyadari bahwa mereka harus banyak “mendengar” publik daripada memberitahu dan “melayani” daripada mengendalikan. Oleh karena itu nilai-nilai demokrasi, kewarganegaraan dan pelayanan untuk kepentingan publik sebagai norma mendasar dalam lapangan administrasi publik.

Pengertian dari apa yang dikemukakan dalam NPS tersebut boleh jadi adalah pelanggan atau konsumen dalam pelayanan publik tidak hanya harus dipuaskan, tetapi juga dilayani secara demokratis, tanpa memandang apakah mereka masyarakat umum atautkah notaris, seperti dalam penelitian ini. Apa yang konsumen kehendaki juga harusnya didengar oleh para pelayan publik dan oleh karenanya sistem penanganan keluhan selayaknya juga ditangani secara serius untuk membuka jalur komunikasi antara *provider* dan *customer*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan ini didasarkan atas dua permasalahan pokok, yaitu tentang pengukuran kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang dan penilaian tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diterima dan diharapkan oleh pelanggan. Berikut kesimpulan atas dua hal tersebut:

1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang ini didasarkan atas 9 indikator dan apabila dirinci kesembilan indikator tersebut menjadi 26 item (sub indikator). Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 9 indikator yang ada dalam penelitian 5 indikator berada dalam kondisi bagus, sedang 4 indikator lainnya berada dalam kondisi tidak bagus. Berikut gambarannya:

5 Indikator yang tergolong bagus

- Keterbukaan
- Kemudahan
- Profesionalisme petugas
- Sarana dan fasilitas pelayanan
- Keamanan

4 Indikator yang tergolong tidak bagus

- Kepastian
- Keadilan
- Kompensasi
- Sistem Penanganan Keluhan

Selanjutnya, apabila dirinci per item dari 26 item yang ada, 15 item tergolong bagus, sedang 11 item lainnya tergolong tidak bagus. Berikut gambarannya:

15 Item yang tergolong bagus kinerjanya

- Keterbukaan informasi mengenai prosedur
- Keterbukaan informasi mengenai persyaratan
- Keterbukaan informasi mengenai biaya
- Kemudahan memperoleh pelayanan
- Kemudahan mengakses tempat pelayanan
- Kepastian waktu pelayanan
- Kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan
- Kedisiplinan petugas
- Tanggungjawab petugas
- Kemampuan petugas
- Kesopanan dan keramahan petugas
- Kenyamanan yang dirasakan konsumen
- Ketersediaan fasilitas penunjang
- Keamanan sarana dan fasilitas
- Perasaan aman dalam menerima pelayanan.

11 item yang tergolong tidak bagus kinerjanya

- Kemudahan alur pelayanan
- Kepastian biaya pelayanan
- Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP)
- Perasaan adil menerima pelayanan
- Kecepatan pelayanan
- Kejujuran petugas
- Ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan

- Ketersediaan kompensasi
- Kepuasan yang dirasakan (atas ketersediaan kompensasi)
- Ketersediaan sistem penanganan keluhan
- Kepuasan yang dirasakan (atas sistem penanganan keluhan).

2. Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan

Hasil penilaian konsumen Kantor Pertanahan Kota Semarang terhadap pelayanan yang mereka terima apakah sesuai dengan harapan atau tidak disajikan dalam diagram Kartesius yang memuat 4 bagian. Dua bagian penting dari diagram Kartesius tersebut untuk mendapat perhatian adalah aspek-aspek yang berada dalam kuadran A, yang artinya aspek-aspek dalam kuadran ini perlu mendapat prioritas utama untuk perbaikan ke depan. Kemudian kuadran B, yang merupakan aspek-aspek yang seharusnya dipertahankan kinerjanya ke depan untuk tetap minimal mempertahankan apa-apa yang sudah bagus. Berikut dua hal penting dalam diagram Kartesius tersebut:

- a. **Kuadran A** menunjukkan bahwa aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini seharusnya mendapat prioritas utama dari Kantor Pertanahan Kota Semarang untuk ditingkatkan perbaikannya agar dapat memuaskan pelanggan. Hal tersebut dilakukan dengan alasan aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini dinilai pelanggan sangat penting, tetapi kenyataan kinerjanya/pelaksanaannya oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang masih tidak bagus. Artinya, mengapa aspek pada kuadran ini menjadi prioritas utama untuk segera diperbaiki kinerjanya, karena dinilai pelanggan sangat penting tetapi pelaksanaannya tidak bagus.

Aspek-Aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- Kemudahan alur pelayanan
- Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar /SOP
- Kejujuran petugas
- Ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan
- Ketersediaan sistem penanganan keluhan.

b. Kuadran B menunjukkan bahwa aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan prestasinya dan apabila memungkinkan lebih ditingkatkan lagi kinerjanya di masa depan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang agar dapat menjadi pelayanan yang prima. Pelanggan menilai aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini sudah memuaskan pelanggan, karena kinerjanya sudah sesuai dengan harapan mereka.

Aspek-aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah:

- Keterbukaan informasi mengenai prosedur
- Keterbukaan informasi mengenai persyaratan
- Keterbukaan informasi mengenai biaya
- Kemudahan memperoleh pelayanan
- Kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan
- Keamanan sarana dan fasilitas

B. Saran

Apa yang disarankan ini adalah dalam kerangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang. Saran ini adalah hasil dari apa yang dimuat dalam diagram Kartesius untuk menjadi prioritas utama dalam

perbaikan. Ada 5 aspek yang selayaknya mendapat prioritas utama perbaikan bagi pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Kelima aspek ini diuraikan berurut menurut ranking prioritasnya, yaitu:

1. Kejujuran Petugas

Sangat perlu mendapat perhatian utama dan serius oleh pihak BPN mengenai “kejujuran petugas” atau aparat Kantor Pertanahan Kota Semarang. Kejujuran petugas ini berkaitan dengan banyaknya terjadi pungli oleh petugas kepada konsumen. Pungli tersebut dalam pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Semarang dikenal dengan istilah uang “percepatan” (uang tambahan). Konsumen yang ingin pelayanannya lancar dan cepat dapat memberi uang percepatan kepada petugas dan kejadian ini sudah banyak dan lazim terjadi. Akibatnya, membuat kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang menjadi buruk dimata konsumen.

Memang sulit di era sekarang ini memberantas apa yang namanya KKN, yang dalam pelayanan pertanahan ini dalam bentuk pemberian uang tambahan kepada petugas. Apalagi kalau itu terjadi di hampir semua level atau bagian dalam organisasi. Ada baiknya untuk ini pihak Kanwil BPN Jateng dan pimpinan Kantor Pertanahan mengambil tindakan antara lain:

- a. Pimpinan Kanwil BPN Jateng, terutama pimpinan Kantor Pertanahan Kota Semarang memberikan perhatian dan pengawasan yang ketat tentang masalah pungli ini. Tidak hanya menempel stiker larangan memberi uang tambahan seperti selama ini dilakukan, yang kenyataannya menunjukkan kondisi yang sebaliknya. Pemberian uang tambahan malah “menjamur” seperti jamur di musim hujan.

b. Pimpinan Kanwil BPN Jateng atau pimpinan Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat mengambil tindakan “memangkas” sistem yang membuat tindakan pungli menjamur di Kantor Pertanahan. Caranya dapat dengan menerapkan “murni” sistem loket seperti termaktub dalam peraturan yang ada. Selama ini, yang terjadi adalah pelanggan tidak hanya berurusan dengan loket untuk pengurusan sertifikasi tanah, tetapi juga harus ke seksi HAT untuk pengurusan hak atas tanah negara atau ke seksi pengukuran untuk pengukuran dahulu setelah berurusan di loket. Artinya, selain berurusan di loket, pelanggan juga harus berurusan dengan seksi-seksi lain yang ada di Kantor Pertanahan sesuai dengan jenis sertifikat yang mereka urus. Akibatnya, pungli tidak hanya terjadi di loket tetapi juga di seksi-seksi. Diterapkannya murni sistem loket artinya pelanggan hanya berurusan dengan pihak loket untuk semua urusan sertifikasi tanah, sedang ke HAT (seksi HAT) untuk pengurusan hak atas tanah negara, seksi pengukuran (seksi P&PT) untuk pengukuran tanah dan seterusnya cukup manajemen Kantor Pertanahan saja yang mengaturnya. Bila perlu, pengukuran tanah dapat diserahkan ke pihak kelurahan saja. Dua manfaat dapat diambil dari penerapan sistem ini, yaitu:

- 1). Memangkas perpanjangan terjadinya pungli di luar loket-loket, misalnya di seksi HAT, seksi P&PT.
- 2). Memperpendek alur pelayanan, dimana pelanggan tidak perlu berurusan lagi ke seksi HAT, seksi P&PT dan sebagainya. Cukup berurusan di loket-loket saja.

- c. Sistem reward dan punishment diterapkan di kalangan petugas yang memberikan pelayanan sertifikasi, terutama aspek punishment benar-benar membuat efek jera.
- d. Kalau memang pungli tersebut tidak bisa dihindari mengingat sistem kompensasi PNS sekarang, bisa dicari legitimasi melalui suatu kebijakan. Pungutan tersebut dilakukan melalui satu pintu, misalnya untuk HAT Rp 100.000, untuk pengukuran Rp. 50.000 dan seterusnya, dan semua itu diketahui oleh pimpinan. Setelah itu bisa dibagi berdasarkan kebijakan yang ada dan bisa dipertanggungjawabkan. Dan oleh karena pungutan itu sifatnya legal dan sama untuk semua konsumen, maka setelah itu semua mendapat pelayanan yang sama tanpa hambatan atau dihambat. Kalau ini diterapkan, artinya juga meniadakan/menghapus pungli atau KKN yang ada di Kantor Pertanahan.

2. Ketepatan Waktu Penyelesaian Sesuai Standar (SOP)

Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP) menduduki rangking kedua dalam prioritas pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Seringkali waktu penyelesaian sertifikasi sesuai standar yang dijanjikan (SOP/SPM) tidak sesuai dengan apa yang diterima konsumen. Adanya “permainan” petugas, siapa yang punya uang (memberi uang tambahan) dia yang dahulu selesai atau bisa selesai dengan cepat. Sementara, yang tidak tahu apa-apa dan tidak memakai uang untuk mempercepat pelayanan selesainya “molor” atau lebih lama. Beberapa hal yang bisa dilakukan dalam memperbaiki aspek ini antara lain:

- a. Perlu komitmen dan pengawasan ketat dari pimpinan Kantor Pertanahan Kota Semarang, termasuk Kanwil BPN Jateng, untuk dapat melihat kerja aparatnya ini, apakah berkas pemohon yang telah diproses dan telah memenuhi waktu telah diselesaikan atau belum. Melalui daftar pemohon yang telah dibukukan Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilacak selesai atau belum atau sampai sejauh mana sertifikasi pemohon berdasarkan jangka waktu proses penyelesaiannya. Terhadap petugas yang lalai, pimpinan dapat menegur atau memberi tindakan tegas.
- b. Aparat/petugas agar dapat konsisten dan berusaha maksimal untuk memenuhi ketentuan tentang jangka waktu penyelesaian sertifikasi sesuai dengan SOP/SPM. Kalau ada yang “molor” perlu diberi dispensasi pelayanan, agar bisa diselesaikan segera sertifikasi yang penyelesaiannya tertunda.

3. Alur Pelayanan

Alur pelayanan ini dikeluhkan konsumen karena dianggap birokrasinya panjang dan berbelit. Tidak diketahuinya dan tidak pahamnya tentang alur pelayanan yang menjadikan alur tersebut dirasa panjang dan berbelit. Di samping itu, tidak diterapkannya sistem loket murni yang membuat masyarakat harus bolak-balik ke seksi yang ada di Kantor Pertanahan sesuai jenis sertifikat yang diurus juga membuat alur pelayanan dianggap panjang. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk perbaikan aspek ini antara lain:

- a. Skema yang menjelaskan tentang alur pelayanan hendaknya dibuat sesederhana mungkin, tidak memakai kode angka yang sulit dimengerti oleh masyarakat umum yang tergolong masih awam.
- b. Brosur yang memuat tentang prosedur (alur pelayanan), persyaratan, jangka waktu penyelesaian dan biaya hendaknya dibuat semaksimal mungkin, tidak hanya satu kali tahun anggaran. Kalau memungkinkan sebulan sekali dianggarkan untuk mencetak brosur buat konsumen. Brosur ini sangat dibutuhkan konsumen, terutama masyarakat umum untuk mengetahui dan memahami tentang segala sesuatu berkaitan dengan pengurusan sertifikasi tanah.
- c. Bisa juga skema tentang alur pelayanan ditempel di papan pengumuman yang letaknya di dekat loket 4, yang biasa dilalui konsumen.
- d. Pihak BPN atau Kantor Pertanahan Kota Semarang bisa langsung terjun memberikan brosur atau mengadakan penyuluhan ke kelurahan atau ke RW/RT. Selanjutnya, pihak kelurahan atau RW/RT bisa menempel brosur atau memberi penjelasan langsung kepada warganya.

4. Ketersediaan Sistem Penanganan Keluhan

Kotak pos dan stiker yang ditempel di Kantor Pertanahan Kota Semarang tentang penyampaian keluhan konsumen yang ada sekarang dianggap tidak memadai oleh konsumen. Perlu satuan petugas yang khusus menangani masalah pengaduan ini untuk mendengar dan menindaklanjuti tuntutan atau keluhan dari konsumen.

5. Ketersediaan Sarana dan Fasilitas Pelayanan

Keluhan konsumen mengenai aspek ini adalah masalah ruang tunggu, terutama tempat duduk. Ruang tunggu yang ada sekarang seperti di teras rumah (agak lebih luas). Jumlah bangku yang disediakan tidak sebanding dengan banyaknya konsumen yang mengurus sertifikasi tanah. Untuk ini, bangku/tempat duduk yang ada seperti sekarang ini perlu ditambah sekitar 5-7 bangku, baru bisa memenuhi kebutuhan konsumen untuk duduk sambil menunggu dipanggil. Itupun perlu ruang yang lebih luas dari yang sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Barata, Atep Adya. 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Center for Population and Policy Studies. 2001. *Paternalism in Public Service Bureaucracy*. Policy Brief No. 02/2001. Yogyakarta: CPPS.
- Center for Populaton and Policy Studies. 2001. *Bureucratic Corruption in Indone-Sia*. Policy Brief No. 04/2001. Yogyakarta:CPPS.
- Denhardt, Janet V. and Denhardt, Robert B. 2003. *The New Public Service: Serving, not Steering*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2003. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada.
- Gerson, Richard F. 2002. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Terjemahan. Jakarta: PPM.
- Harsono, Boedi. 2003. *Hukum Agrarian Indonesia: Sejarah Pembentukan UUPA, Isi dan Pelaksanaannya*. Edisi Revisi. Jakarta: Djambatan.
- Hopson, Barrie and Scally, Mike. 1994. *12 Steps to Success Through Service*. New Delhi: Shri Jainendra Press.
- Lovelock, Christopher. 1994. *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*. New York: Mc. Graw Hill International Editions.
- Lukman, Sampara. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN.
- Muslani. 2004. *Implementasi Kebijakan Pelimpahan Sebagian Kewenangan Pemerintah di Bidang Pertanahan Kepada Pemerintah Kabupaten/Kota (Studi Kasus di Pemerintah Kabupaten Semarang)*. Tesis. Semarang: MAP Undip.
- Rahayu, Amy Y.S. *Fenomena Sektor Publik dan Era Service Quality (Servqual)*, dalam *Bisnis dan Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organsisasi, 1996, I:1-19.
- Sianipar, J.P.G. 1995. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta:LAN.

- Silondae, Ruslan. 2002. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Pensertifikasian Hak Atas Tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Pekalongan*. Tesis. Semarang: MAP Undip.
- Supranto, J. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*. Yogyakarta: Balarairung & Co.
- Warella, Y. 1997. *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik*. Pidato Pengukuhan jabatan Guru Besar Madya Ilmu Administrasi Negara. Semarang: Universitas Diponegoro.
- _____. 2004. *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik*, dalam "Dialogue" Vol. 1, 2004, Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik. Semarang: MAP UNDIP, hal. 70-87.
- Zeithaml, Valarie A-Parasuraman A and Berry, Leonard L. 1990. *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perception and Expectations*. New York: The Free Press.